

**VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA**

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

**Konkurenceschopnost podniku
Business Competitiveness**

Student:

Bc. Martina Seidlerová

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Blanka Poczatková, Ph.D.

Ostrava 2011

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci vypracovala samostatně pod vedením Ing. Blanky Pocztkové, Ph.D. a uvedla jsem seznam literatury a odborných zdrojů použitých v této diplomové práci.

V Ostravě dne 29. dubna 2011



.....
Podpis autora

Na tomto místě bych ráda poděkovala paní Ing. Blance Poczatkové, Ph.D. za její vstřícný přístup, cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce. Dále děkuji firmě Valero s.r.o. za poskytnutí potřebných informací a materiálů.

OBSAH

1. ÚVOD	1
2. TEORETICKO-METODICKÁ VÝCHODISKA	3
2.1 Vymezení základních pojmů	3
2.2 Podnikatelské prostředí	5
2.3 Vnější prostředí podniku	7
2.3.1 Makroprostředí	8
2.3.2 PEST analýza	9
2.4 Vnitřní prostředí podniku	10
2.4.1 Mikroprostředí.....	10
2.5 Analýza konkurence.....	11
2.5.1 Porterův model pěti konkurenčních sil.....	12
2.6 SWOT analýza.....	15
2.6.1 Silné a slabé stránky	16
2.6.2 Příležitosti a ohrožení.....	17
2.6.3 Vztah silných a slabých stránek k příležitostem a ohrožením	18
2.7 Portfolio analýzy.....	19
2.7.1 Matice BCG.....	19
2.7.2 Matice GE	22
3. PŘEDSTAVENÍ PODNIKU	24
3.1 Historie, předmět podnikání, sídlo společnosti.....	24
3.2 Oblast služeb	24
3.3 Organizační struktura	25
3.4 Propagace.....	26
4. PRAKTICKÁ ČÁST	28
4.1 PEST analýza.....	28
4.1.1 Politické a legislativní faktory.....	28
4.1.2 Ekonomické faktory	29
4.1.3 Sociální a demografické faktory	30
4.1.4 Technické a technologické faktory	31
4.2 Analýza konkurence.....	31
4.2.1 Konkurence v odvětví	33
4.2.2 Noví (potenciální) konkurenti	36

4.2.3 Vyjednávací vliv dodavatelů	36
4.2.4 Vyjednávací vliv odběratelů	37
4.2.5 Substituční produkty (služby)	38
4.3 SWOT analýza.....	38
4.3.1 Silné stránky	39
4.3.2 Slabé stránky	41
4.3.3 Příležitosti.....	42
4.3.4 Ohrožení	43
4.4 Portfolio analýza.....	45
4.4.1 Matice GE	46
5. SHRUTÍ A DOPORUČENÍ	49
5.1 Shrnutí.....	49
5.1.1 Konkurenční výhody	49
5.1.2 Konkurenční nevýhody	50
5.2 Doporučení.....	50
5.2.1 Rozšíření předmětu činnosti	50
5.2.2 Zaměření na fyzické osoby	51
5.2.3 Založení poboček mimo území ČR.....	51
5.2.4 Vlastní školicí prostory	52
6. ZÁVĚR.....	53
Seznam použité literatury	55
Seznam internetových zdrojů.....	55
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce.....	58

1. ÚVOD

Dnešní doba se vyznačuje přesycením trhu, existuje mnoho firem a každá se chce prosadit. Bohužel pro řadu z nich je to velmi složitý proces, ve kterém neuspějí. Podnik by měl dodržovat několik zásadních pravidel: sledovat konkurenci, udržet si své zákazníky, přicházet s novými zajímavými nápady, dosáhnout zisku. Není to ovšem jednoduché, existují různé informace a s těmi musí podnik umět správně naložit a využít je ve svůj prospěch.

Za posledních pár let se praxe a teorie značně změnily a prošly určitým vývojem. Týká se to každé oblasti podnikového světa. Pro firmu je důležité zvolit správnou kombinaci faktorů tak, aby obstála na trhu. Je ale ovlivňována řadou změn – politických, ekonomických, sociálních atd. Správné pochopení a hlavně přizpůsobení se změnám je klíčem k úspěchu.

Největší tlak ze strany konkurenčních firem pociťují hlavně malé a střední podniky. Diplomová práce bude zaměřena právě na jeden z takových podniků, a to na podnik působící v oblasti služeb. Bude se jednat o firmu Valero s.r.o., která se zabývá kongresovými službami. Konkrétně pomáhá jiným firmám vybrat místa pro jejich školení, kongresy, outdoorové a tak dále. Podnikání v této oblasti je v poslední době velmi oblíbené a je považováno za velmi atraktivní činnost. I když se mnoho firem snaží minimalizovat své výdaje, pořádání školení nebo jiných podobných akcí raději zadávají firmám na tuto činnost se specializujícím.

Jak už bylo řečeno, tak v poslední době se objevuje stále více společností, které poskytují kongresové služby. Proto je tedy pro Valero velmi důležité přijít na trh s něčím lepším, přilákat potenciálního zákazníka, zaujmout zajímavými nápady, mít rozsáhlejší nabídku. Je samozřejmě nutné sledovat konkurenci, umět využít příležitosti, reagovat na změny nejen v okolí, ale i uvnitř podniku, předvídat.

Cílem práce bude zjistit, jak si firma Valero s.r.o. stojí na trhu s konkurencí, jak moc je ovlivňována vnějším i vnitřním prostředím a následně jí budou doporučeny návrhy pro zlepšení a upevnění konkurenčního postavení.

Diplomová práce bude rozdělena na několik částí. Nejdříve budou popsána teoretická východiska, která budou sloužit jako muštr pro praktickou část. V praktické části se pak bude postupovat dle jednotlivých analýz, které budou přímo aplikovány na firmu Valero s.r.o. a tím

pomohou určit postavení společnosti na trhu. Ukážou, jak je podnik silný, příp. jaké má slabé stránky. Co pro něj bude příležitostí a v čem naopak musí spatřovat hrozbu. Jaký vliv na něj mají faktory z prostředí jak vnitřního, tak hlavně vnějšího. Dále bude zjištěno, na které klienty se má firma zaměřit.

Na konci práce bude provedeno shrnutí a následně budou firmě doporučeny návrhy, které jí pomohou, aby byla před konkurencí ještě silnější a lepší.

V praktické části budou využity následující analýzy:

- Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Tato analýza pomůže při zjištění vyjednávacího vlivu dodavatelů a zákazníků, dále jak mohou firmu ohrozit konkurenční podniky a také, jestli existují nějaké substituty.
- SWOT analýza – tato klasická analýza pomůže pojmenovat silné a slabé stránky společnosti, její příležitosti a ohrožení. Může být zaměřeno na obě stránky, jelikož jsou známy informace jak z vnitřního, tak z vnějšího prostředí.
- PEST analýza, pomocí níž budou zjištěny jak faktory, které podnik ovlivňují v současnosti, tak faktory, které mohou mít vliv na budoucí vývoj podniku.
- matice GE – tato matice zhodnotí, jakou má podnik sílu a jaká je atraktivnost odvětví, ve kterém společnost působí.

2. TEORETICKO-METODICKÁ VÝCHODISKA

V této části budou z pohledu teorie popsány analýzy, pojmy, které budou sloužit jako východisko k praktické části. Jak už vypovídá název diplomové práce, tak se bude jednat o analýzy, které se používají pro zjištění konkurenceschopnosti podniku a které se zaměřují jak na vnější, tak vnitřní prostředí podniku.

2.1 Vymezení základních pojmů

V práci se vyskytuje několik pojmů, které zde budou popsány blíže. Jedná se o pojmy, které pro ekonoma jsou automatické, ale laikovi mohou zamotat hlavu.

Podnik

- samostatný subjekt z funkční a právní stránky,
- zakládán a provozován podnikatelem za účelem dosažení zisku,
- činnost podniku neboli úkol spočívá v uspokojování potřeb jiných osob, viz Synek (2002),
- subjekt, kde se mění zdroje (vstupy) ve statky (výstupy),
- uspořádaný soubor prostředků, zdrojů, práv a jiných majetkových hodnot, které podnikatel využívá k provozování svých podnikatelských aktivit,
- jsou v něm zastoupeny hmotné, jakož i osobní a nehmotné složky, viz Veber (2008).

Podnikání

- soustavná činnost prováděná podnikatelem samostatně, na vlastní zodpovědnost a vlastním jménem za účelem dosažení zisku, viz Obchodní zákoník,
- proces, díky kterému se vytváří něco jiného, náleží tomu hodnota prostřednictvím vynaloženého času a úsilí, jsou s tím spojeny i doprovodné finanční, společenské a psychologické rizika a tím se získá výsledná odměna, a to v podobě peněžního a osobního uspokojení, viz Hisrich (1996).

Podnikatel

- právnická či fyzická osoba, která spojuje vlastní riziko, práci a kapitál,
- osoba, která provozuje podnik, aby dosáhla zisku, viz Synek (2002),

- osoba, která umí rozpoznat příležitost, využít a mobilizovat zdroje a prostředky, aby dosáhla svých stanovených cílů,
- nositel podnikání, tzn., že investuje prostředky, čas, úsilí, nese riziko, viz Veber (2008).

Společnost s ručením omezeným (spol. s r.o., s.r.o.)

- nejrozšířenější typ podnikání právnických osob,
- základní kapitál musí činit alespoň 200 000 Kč a je tvořen vklady společníků,
- společníci ručí za závazky společnosti do výše nesplacených vkladů,
- společnost může založit jen jedna osoba, nejvýše ji může založit 50 osob,
- musí být vytvořen rezervní fond,
- nejvyšší orgán společnosti je valná hromada, statutárním orgánem jsou jednatelé, viz Veber (2008).

Konkurence

- pod tímto pojmem se skrývá soupeření, soutěžení,
- na tento pojem se můžeme dívat nejen z ekonomického pohledu, ale také z sociálního, kulturního, politického a tak dále,
- jedná se zde o vztah dvou a více subjektů,
- je to produkt aktivity firmy, viz Mikoláš (2005).

Konkurenceschopnost

- specifický podnikatelský potenciál – rozdíl mezi tím, co je a tím, co může nebo musí být,
- v určitých podnikatelských aktivitách se konkurenceschopnost přeměňuje, a to na konkurenční síly firmy, viz Mikoláš (2005).

Malé a střední podniky

- nejčastější rozdělení je dle počtu zaměstnanců, a to do 20 zaměstnanců se jedná o malý podnik, od 21 do 100 zaměstnanců jde o střední podnik,
- malé a střední podniky představují drtivou většinu ze všech firem, v takových podnicích člověk nalezne svobodu, má šanci se samostatně realizovat,
- takové podniky se nemohou stát monopoly, viz Veber (2008),

- sehrávají důležitou roli, jelikož se podílí na tvorbě hrubého domácího produktu a rozvíjí podnikatelské prostředí daného státu,
- v konkurenci jsou pružné, pohotově reagují na změny, jejich síla je v úsporném podnikání a vytvářením tak přijatelné ceny pro klienty, viz Havlíček & Kašík (2005).

Portfolio

- zobrazení reálného stavu, příp. určité žádoucí koncepce podnikání,
- stavu se dosáhne při úspěšném naplňování cílů strategie,
- při tvorbě marketingového strategického projektu se portfolio využívá jak k analýze, tak jako nástroj projektování, viz Tomek (1998).

2.2 Podnikatelské prostředí

V podnikatelském prostředí jsou zahrnuty vlivy, které působí na podnikatele, podnik a podnikání. Ovlivňují činnost prováděnou podnikatelem, která vede ke zhodnocení podnikatelského potenciálu nebo uspokojení potřeb podnikatele. Do těchto vlivů můžeme zařadit složky z oblasti ekonomické, přírodní i nehmotné složky (kultura, právo, sociální vztahy, atd.). Přímo na jednání podnikatele může působit jiné prostředí než na podnik.

Vlastní identita, filozofie života, zájmy a aktivity – tímto se vyznačuje rozvinuté podnikatelské prostředí. Nachází se v něm provázaná síť vztahů, které jsou harmonizované a rozvinuté. Celé prostředí je životem podnikatelských subjektů, tyto mají pak rozpoznat, pochopit a využít hodnoty a potenciály běžného života a jeho perspektiv.

Podnikatelské prostředí se dále vyznačuje svou pestrostí a strukturovaností s věcnou, prostorovou, časovou, účelnostní a efektivnostní dimenzí. K modelovému popsání podnikatelského prostředí slouží faktory, které se v něm nacházejí. Faktory můžeme rozdělit na vnitřní a vnější – toto určení je provedeno na základě toho, kde se faktory nacházejí.

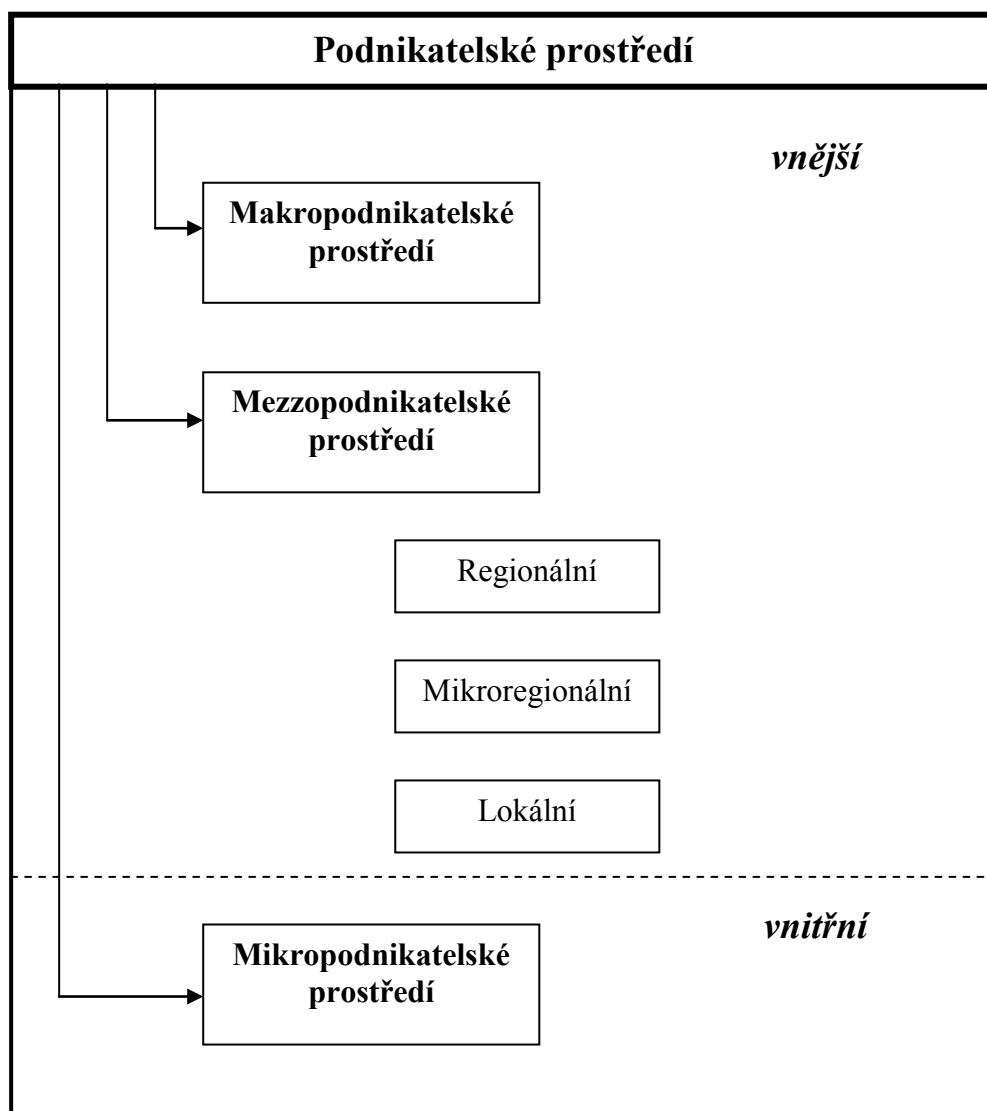
Vnitřní podnikatelské prostředí je též nazýváno mikroprostředím podniku. Vnější prostředí se dále ještě dělí na dvě části. První částí je makroprostředí, v němž se nacházejí faktory, které reprezentují celospolečenské podnikatelské klima. Druhou částí je

mezzopodnikatelské prostředí a jsou zde zahrnuty věcné regionální, mikroregionální a lokální faktory, viz Ludvík (2000).

Pro formování a rozvoj podnikatelského prostředí je nutné, aby byly určeny klíčové prvky. Mezi základní nositele těchto prvků se zahrnují:

- reziduální sféra (etnické organizace, ekologické aktivity, media, apod.),
- reprezentující sféra (odběratelé, dodavatelé, školy, nemocnice, banky, rozvojové agentury, atd.),
- municipality (obce, vyšší územní samosprávné celky, ap.),
- obyvatelstvo jako spotřebitelé, zaměstnanci, voliči atd.,
- statní centra – parlament, vláda, ministerstva, aj.,
- centra nadstátních útvarů a globální správy.

Podstata formování spočívá v iniciování a rozvíjení dialogů klíčových hráčů, jelikož každý prvek (nositel) reprezentuje určité zájmy, má nějakou roli a dialogy by se mělo dosáhnout co nejlepších výsledků, viz Ludvík (2000).



Obr. 2.1 Typy podnikatelského prostředí, viz Ludvík (2000).

2.3 Vnější prostředí podniku

Vnější prostředí se vyznačuje oblastí vně organizace, která zahrnuje velké spektrum faktorů, které mohou mít vliv na její strukturu, procesy a výkonnost. Faktory můžeme rozdělit na přímé a nepřímé, a to v závislosti na tom, co ovlivňují. Přímé faktory ovlivňují fungování organizace, ty nepřímé naopak klima, ve kterém se podnik nachází a funguje. Bohužel, i když tyto faktory mají vliv na chod a prosperitu společnosti, tak jsou do určité míry nepředvídatelné a neovlivnitelné. Manažer, který chce správně vykonávat svou roli v podniku, musí tyto faktory identifikovat, analyzovat a určit dopad, který mohou mít na organizaci, viz Donnelly (1997).

Získání informací o vnějším prostředí, které podnik obklopuje, je časově náročné. Pro podnik je ale velmi důležité mít znalost těchto informací, a to především o vývoji ekonomiky, legislativních a technologických změnách, apod. Firma by pak měla dokázat lépe předvídat vývoj trhu a využít tak příležitostí.

Analýza vnějšího prostředí podniku zahrnuje několik oblastí a firma by se měla zaměřit na ty, které jsou pro ni důležité, např.:

- vývoj ekonomiky,
- produktové inovace a technologický pokrok,
- vládní zásahy,
- bariéry vstupu nového konkurenta,
- životní prostředí, viz [13].

2.3.1 Makroprostředí

V makroprostředí jsou zahrnuty okolnosti, vlivy a situace, které firma nemůže kontrolovat a ovlivnit je, viz [14]. Makroprostředí je složeno z větších společenských sil, neustále se mění a firmy by jej proto měly sledovat, reagovat na ně. Jsou zde i stále nová ohrožení – zahraniční konkurence, krize, recese. Existuje 6 hlavních činitelů, sil, kterým by se měl podnik věnovat:

- Demografické činitele – tady by firmu měl například zajímat počet obyvatel, velikost světové populace, geografické rozložení a hustota, mobilita, sňatkovost, porodnost, rasová, etnická a náboženská struktura, viz Kotler (1992).
- Ekonomické činitele – nezaměstnanost, úrokové sazby, inflace, hospodářské změny země, daňové podmínky.
- Politicko-právní činitele – zde jsou zahrnuty veškeré věci týkající se soustavy zákonů, předpisů, omezení, norem. To se týká oblasti cen, vývozu a dovozu, etika podnikání, životní prostředí, autorská práva, značky, ochrana spotřebitele a protimonopolní zákony, viz Horáková (2003).
- Technologické činitele – například tempo technologických změn, výdaje na výzkum a vývoj, regulace technologických změn.
- Kulturní činitele – základní kulturní hodnoty (uznání práce, uzavření manželství, čest atd.), náboženství, vzdělanost, tradice národa.

- Přírodní činitele – znečištění ovzduší, přírodní zdroje (obnovitelné, neobnovitelné), viz Kotler (1992).

Dle další možnosti je makroprostředí tvořeno např. z těchto faktorů:

- růst nebo pokles výkonu ekonomiky,
- růst nebo pokles inflace a nezaměstnanosti,
- udržení nebo narušení vyrovnanosti státního rozpočtu,
- mezinárodní pověst, politická stabilita apod.

O výše uvedené faktory je zájem jak ze stran velkých podniků, tak i těch malých a středních. Je ale jeden malý rozdíl ve využitelnosti. Velké podniky se zajímají o faktory na úrovni velkých regionů, seskupení zemí, politickou stabilitu. Oproti tomu pro malé a střední podniky jsou důležité faktory dané země, ve které podnikají, viz Ludvík (2000).

2.3.2 PEST analýza

PEST analýza je jedním z důležitých nástrojů strategického řízení podniku. Je zaměřena, resp. má hodnotit především vnější podmínky podniku. Je součástí strategického marketingu a využívá se především tehdy, když se podnik rozhoduje nad svým dlouhodobým záměrem, zvažuje strategii do budoucna, viz [17]. Strategie by měla podnik připravit na to, co jej v budoucnosti může potkat. Bohužel v dnešní době není nic stálé, takže si ani podnik nemůže vytyčit stálé cíle, měl by mít nachystanou řadu cílů.

Podmínkou pro úspěšné strategické řízení je znalost jak okolí, tak i samotného podniku. K tomu, aby si podnik mohl vytyčit cíle a postupy pro dosažení těchto cílů, musí využít strategické analýzy, tedy PEST analýzy, viz [18]. Pomocí této analýzy podnikatel nejen že určí znaky okolního prostředí, ale může si i naznačit jejich vývojové trendy a toto pak využít pro rozvoj svého podnikání.

Okolí podniku v PEST analýze je děleno dle čtyř základních faktorů:

- Politické a legislativní – vývoj politické situace, členství v organizacích, změny v zákonech, legislativě.
- Ekonomické – zde můžeme zařadit ekonomický vývoj země, tempo růstu ekonomiky, stav inflace, nezaměstnanosti, příjmy, úrokové sazby, daňové podmínky aj.

- Sociální a demografické – styl obyvatelstva, změna životního stylu, životní prostředí, přírodní zdroje, vzdělanost, věk obyvatelstva.
- Technické a technologické – rozvoj technologie v dané zemi, zavádění nových technologií, tempo technických a technologických změn, inovační potenciál země, viz Veber (2008).

Podnik si musí vytyčit ty složky, které pro něj mají význam a ovlivňují jej. Takové složky, které mohou znamenat příležitost, ale určitě nezanedbat ty, co jsou hrozbou. Není tedy cílem, aby analyzoval všechny faktory, viz [18].

2.4 Vnitřní prostředí podniku

Ve vnitřním prostředí by měl podnik rozpoznat své zdroje a schopnosti. Tyto by měl podnik mít, aby byl schopen reakce a chopil se příležitostí, které vznikají v jeho okolí. Uvnitř podniku by měla být provedena analýza takových zdrojů a schopností, které ukážou specifické přednosti podniku a tím tak vznikne jeho konkurenční výhoda.

V tomto prostředí se vyskytují takové faktory, které je podnik schopen řídit a ovlivnit, viz [15]. Podnik má zjistit, ve kterých oblastech má své slabiny a ve kterých naopak vyniká, tzn., jsou jeho silnou stránkou. Tohle všechno podnik vede k jedinému cíli, a to odstranění nedostatků a tím zvýšení konkurenceschopnosti podniku, viz [16].

2.4.1 Mikroprostředí

Toto prostředí se vyznačuje klimatem, kulturou a znaky, které jsou pro jednotlivé subjekty v dané společnosti prostředím pracovním, provozním. Mezi jisté rozhodující faktory tohoto prostředí by měly patřit:

- umění podnikatele harmonizovat vlastnické podnikatelské portfolio,
- umění vést lidi – podnikatel by měl umět rozvíjet vztahy mezi vlastníky a managementem, dále pak mezi managementem a podřízenými,
- vytvořit takovou marketingovou filozofii, se kterou pronikne dovnitř i navenek firmy,
- umět komunikovat s makro a mezzoprostředím,
- správně formulovat podnikatelskou filozofii, vytvořit identitu a zajistit integritu firmy.

Mikroprostředí firmy popisuje to, jak je firma vyzrálá, viz Ludvík (2000). Sama firma je totiž základním prvkem tohoto prostředí. Musí jej proto pochopit, porozumět věcem, které se v něm udají a hlavně znát roli, kterou zde zastává. Role podniku se odvíjí, resp. závisí na tom, jak velké má podnik zdroje a hlavně, jaké jsou jeho možnosti a schopnosti. Možnosti jsou hlavně myšleny v tom, jak je podnik schopen vyvíjet, vyrábět a prodávat své výrobky na základě požadavků zákazníka. Také je důležité, aby se nezapomněl sám reprodukovat a rozvíjet.

Mezi prvky mikroprostředí určitě patří dodavatelé, distribuční mezičlánky, konkurence, zákazníci a veřejnost.

Mikroprostředí se dá do jisté míry ovlivnit a podnik jej může kontrolovat. Existují ovšem jisté faktory, které jsou samotným mikroprostředím určovány, podnik je ovlivnit nemůže, ale měl by s nimi pracovat a zahrnout je do svých plánů.

2.5 Analýza konkurence

Každý podnik má své konkurenty. Konkurent je jiná společnost či organizace, se kterou daná firma soutěží. Může soutěžit o zákazníky, o pracovní síly, materiál, suroviny a další.

Konkurenty můžeme rozdělit na konzistentní a nekonzistentní. Konzistentní konkurenti vyrábějí nebo nabízejí stejné nebo podobné produkty či služby. Nekonzistentní konkurence – firmy jsou zcela odlišné, ale přitom konkurují.

Aby firmy byly v takovém postavení, které konkurence nemůže ohrozit, tak musí provádět činnosti zaměřující se na budování a udržení konkurenčních výhod. Podnik musí mít dostatek informací o možnosti působení konkurence, o vnějších vlivech. Nejlépe jde tyto informace získat pomocí analýzy konkurence. Firma může čerpat z mnoha informačních zdrojů – z médií, od dodavatelů, velkoobchodníků. Tato analýza slouží hlavně k tomu, aby podnik mohl předvídat činnosti konkurentů a správně na ně reagovat, viz Donnelly (1997).

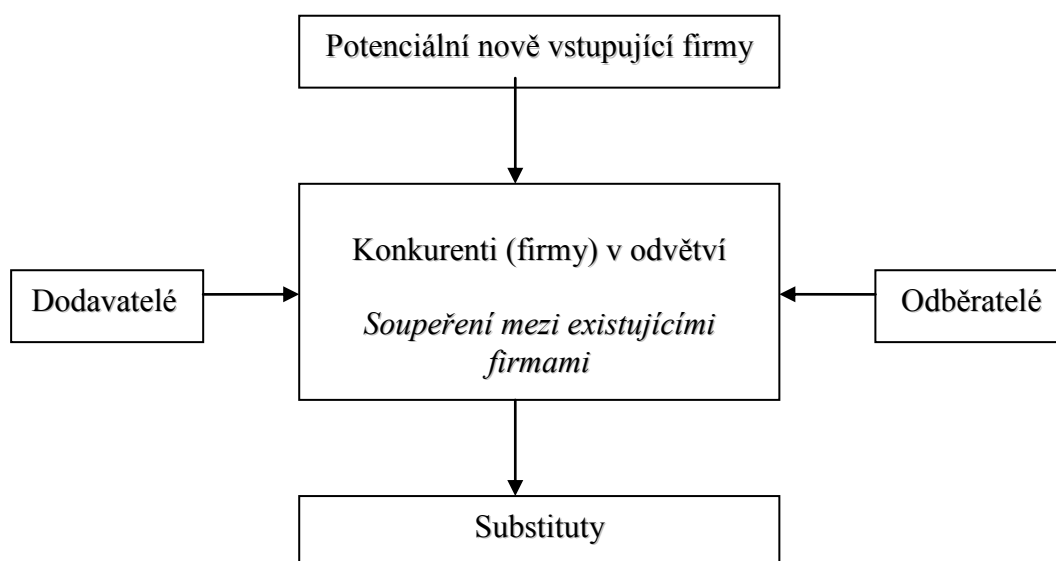
Jestliže intenzita konkurence je vysoká, tím menší může mít firma výsledky. Nejlepší je, když firma směřuje svou produkci, činnosti do oblastí s nízkou konkurencí. M. E. Porter

vymezil pět základních hrozeb, které působí na danou firmu a ovlivňují atraktivnost prostředí, viz Veber (2008).

2.5.1 Porterův model pěti konkurenčních sil

Při formulaci konkurenční strategie je podstatné uvedení podniku do vztahu k jeho prostředí. Prostor okolo firmy je velmi široké (sociální, ekonomické, atd.), nejdůležitější je ovšem odvětví, ve kterém společnost působí. Struktura odvětví ovlivňuje určování konkurenčních pravidel hry.

Úroveň konkurence je dána, resp. závisí na pěti základních konkurenčních silách. Vzájemným působením těchto pěti sil je určen potenciál konečného zisku v odvětví. Každé odvětví má jiný potenciál konečného zisku. Různost je dána tím, jak velké je vzájemné působení sil, viz Porter (2004).



Obr. 2.2 Hybné síly konkurence v odvětví, viz Porter (2004).

Jestliže podnik nalezne v odvětví takové postavení, ve kterém může nejlépe čelit konkurenčním silám nebo může jejich působení obrátit ve svůj prospěch, tak dosáhne cíle konkurenční strategie. Pro správné vypracování strategie je nutné analyzovat zdroje těchto sil. Znalost zdrojů konkurenčních tlaků pomáhá při odhalení kritických předností a slabin podniku, vyzývá ke změně odvětvové pozice, ukazuje na oblasti, které přinášejí největší efekt,

a na místa, kde mají odvětvové trendy největší důležitost, ať už z hlediska příležitosti či hrozby.

Pět konkurenčních sil, tedy nově vstupující firmy, nebezpečí substitučních výrobků, vyjednávací vliv odběratelů, vyjednávací vliv dodavatelů a soupeření stávajících konkurentů, společně určuje intenzitu odvětvové konkurence a ziskovost, viz Porter (2004).

1. Ohrožení ze strany nově vstupujících firem

Firmy, které do odvětví vstupují nově, jsou nositelem kapacit, snaží se získat podíl na trhu a často přináší značné zdroje. Následkem toho může dojít ke stlačení cen nebo k růstu nákladů, a tím se sníží ziskovost.

Hrozba vstupu nových firem je závislá na tom, jaké existují překážky vstupu do odvětví a na reakci stávajících firem. Jestliže jsou na trhu vysoké překážky, nebo může dojít k ostré reakci, tak je hrozba nově vstupujících firem malá.

K hlavním překážkám vstupu do odvětví patří: *úspory z rozsahu* (jedná se o snížení jednotkové ceny produktu v závislosti na zvyšování celkového objemu produkce; noví účastníci jsou odrazeni tím, že musí buď vstoupit na trh s velkým rozsahem výroby a pocítí silnou reakci stávajících účastníků nebo s malým, tím však pocítí cenové znevýhodnění), *diferenciace produktu* (zavedené firmy mají zavedené značky, zákazníci jsou jim věrní, v odvětví byly prvními; nová firma by musela vynaložit vysoké výdaje, aby překonala existující loajalitu zákazníků), *kapitálová náročnost* (jsou nutné velké finanční částky jako podmínka konkurenceschopnosti – riskantní a nenávratná reklama, výzkum a vývoj), *přechodové náklady* (tzv. jednorázové náklady, které musí kupující vynaložit při přechodu od jednoho dodavatele k druhému), *přístup k distribučním kanálům* (přirozené distribuční kanály jsou zásobovány zavedenými firmami, proto musí firma vynaložit prostředky a čas, aby přiměla tyto distribuční kanály, aby akceptovaly její produkty), *nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu* (zavedené firmy dosáhly takového nákladového zvýhodnění, jehož nová vstupující firma dosáhnout nemůže) a *vládní politika* (vláda může nastavit limit, či dokonce uzavřít vstup do odvětví, a to pomocí udělování licencí, omezení přístupu k surovinám).

2. Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty

Soupeření mezi stávajícími konkurenty je známé jako manévrování k získání výhodného postavení. Firmy používají různé metody jako např. cenovou konkurenci, reklamní kampaně, uvedení nového produktu nebo staršího zlepšeného, lepší servis zákazníkům, záruky a další. Ke konkurenci dochází, neboť firmy pociťují tlak od některého z konkurentů, příp. vidí příležitost, aby svou pozici vylepšili. Konkurenční kroky mohou vyvolat odvetu soupeřících firem nebo snahu o kompenzaci. Firmy jsou na sobě tedy závislé. Tento princip akce a reakce může vést buďto k lepšímu postavení průkopnické firmy i celého odvětví nebo naopak mohou všechny firmy v odvětví utrpět.

3. Tlak ze strany náhradních výrobků – substitutů

Každá z firem v odvětví soutěží s firmou, která vyrábí substituty. Substituty určují cenové stropy a tím limitují potenciální výnosy v odvětví. Identifikovat substituty znamená vyhledat jiné produkty, které plní stejnou funkci jako daný produkt odvětví. Největší pozornost ze substitučních produktů zasluhují takové, kterým jejich zlepšující se cenová pozice umožňuje přiblížení se produkci odvětví nebo které jsou vyráběny odvětvími s nejvyšším dosahovaným ziskem.

4. Vyjednávací vliv odběratelů

Odběratel může tlačit ceny dolů, usilovat o dosažení vyšší kvality nebo lepších služeb, stavět proti sobě konkurenty – toto je soutěž odběratele s odvětvím, a to na úkor ziskovosti odvětví. Velikost vlivu důležité skupiny odběratelů závisí na mnoha charakteristických rysech jejich tržní situace a na relativní důležitosti jejich nákupů v odvětví v porovnání s jeho celkovým objemem prodeje, viz Porter (2004). Postavení odběratelů je závislé na následujícím:

- na straně poptávajících je vysoký stupeň koncentrace,
- výrobky mají nízkou diferenciaci,
- jednotliví odběratelé dosahují vysokého obrátu,
- náklady, které souvisí se změnou nabízejícího, jsou zanedbatelné,
- vysoká transparentnost informací, viz Meffert (1996).

5. Vyjednávací vliv dodavatelů

Převaha dodavatelů spočívá v tom, že mohou zvýšit ceny nebo sníží kvalitu nakupovaných statků a služeb. Vlivní dodavatelé tak mohou zvýšením vlastních cen vytlačit z odvětví ziskovost. Dodavatelé, resp. skupina dodavatelů, má převahu, jestliže platí:

- nabídku ovládá málo společností a je koncentrovanější než odvětví, do kterého dodává,
- neexistují jiné substituční produkty v daném odvětví,
- dané odvětví není nejdůležitějším odvětvím, do kterého firma dodává,
- produkt dodavatele je důležitým vstupem pro odběratelovo podnikání,
- skupina dodavatelů má diferencovanou produkci nebo vytvořila přechodné náklady,
- dodavatelé vytváří hrozbu tím, že sami mohou vstoupit do odvětví.

Podmínky, které určují vliv dodavatelů, jsou většinou mimo kontrolu firem a podléhají změnám. Firma může své postavení zlepšit pomocí strategie, viz Porter (2004).

2.6 SWOT analýza

SWOT analýza slouží k identifikaci silných a slabých stránek podniku, příležitostí a ohrožení. Její název je tvořen ze čtyř začátečních písmen anglických názvů:

STRENGTHS – silné stránky

WEAKNESSES – slabé stránky

OPPORTUNITIES – příležitosti

THREATS – ohrožení.

Tato analýza je užitečnou součástí situační analýzy, provádí se však i samostatně v rámci marketingového procesu, viz Horáková (2003).

Jak už bylo řečeno, slouží tato analýza k identifikaci silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení. Bližší pohled na jejich vzájemné působení by měl být jednoduchým prostředkem pro strategické plánování a rozhodovací procesy, viz [19]. SWOT analýza může také posloužit jako podklad pro finanční řízení a plánování, viz Synek (2002).

Obsah faktorů	Typ faktorů	
	Příznivé	Nepříznivé
Vnitřní	Silné stránky <div></div>	Slabé stránky <div></div>
Vnější	Příležitosti <div></div>	Ohrožení <div></div>

Obr. 2.3 Tabulka výsledků SWOT analýzy, viz Horáková (2003).

2.6.1 Silné a slabé stránky

Vnitřní situace podniku je zachycena právě silnými a slabými stránkami. Firma by měla identifikovat faktory z vnitřního prostředí, které mohou ovlivnit budoucí úspěchy nebo mohou mít naopak vliv na nezdary. Úkolem manažerů by tak mělo být co nejúplnější a nejpresnější určení silných stránek podniku, tak aby je mohli plně využít. Na druhé straně by měli umět přesně pojmenovat slabé stránky, které pro ně mohou být problémem a snažit se je utlumit. Musí tedy správně a nestranně posoudit vlastní schopnosti a dovednosti (finanční, organizační, marketingové, technologické a technické, vývojové a výrobní atd.), vlastní výkonnostní potenci, zdrojové možnosti a úroveň managementu.

Na úspěchu podnikové činnosti a prosperitě se podílejí silné stránky – jsou to pozitivní faktory. Je to jistá odlišná schopnost, dovednost, zdroj, který danou firmu zvýhodňuje před konkurencí. Opakem jsou tedy slabé stránky, které naopak firmu omezují a brání jí k dobrému výkonu.

Správné silné stránky jsou ty těžko kopírovatelné, přinášející zisk, tedy celkově konkurenčně výhodné. Může to například být:

- kvalitní výrobek,
- vysoká úroveň marketingové komunikace,
- nízké výrobní náklady,

- kvalifikovaná pracovní síla,
- vyškolený personál,
- dobrá finanční situace,
- technologie,
- dobrá pověst, tradice značky,
- vysoká úroveň výzkumu a vývoje aj.

U slabých stránek by se měl podnik snažit o snížení jejich vlivu nebo je zcela odstranit. Jako slabou stránku může podnik brát následující:

- nekvalitní výrobky,
- slabá image,
- omezené výrobní kapacity,
- špatná pověst,
- novátorství na trhu,
- nepružná organizační struktura,
- zadluženost,
- negativní přístup k inovacím,
- nedostatek finančních prostředků na výzkum a vývoj a další.

Pro podnik nemají jednotlivé silné či slabé stránky stejnou důležitost a tedy ani nejsou stejně schopny ovlivňovat jeho činnost. Ne každá silná stránka jednoho podniku, musí být silnou i v podniku druhém, tzn., že nemusí být konkurenční výhodou. Podnik by si měl také uvědomit, že jeho silné stránky nemusí být nejvyšším možným dosaženým maximem, ale že je třeba, aby i své silné stránky dále zdokonaloval. Co se týče slabých stránek, tak ty by se měly co nejvíce minimalizovat, napravovat i ty málo podstatné, viz Horáková (2003).

2.6.2 Příležitosti a ohrožení

To, co vyplývá z vnějšího prostředí, je pojmenováno jako příležitost či ohrožení. Výrazně ovlivňují dění uvnitř podniku, procesy a organizační strukturu. Vliv faktorů je závislý na odvětví, ve kterém se podnik nachází a typu vnějšího prostředí.

Když chce podnik identifikovat a hodnotit příležitost či ohrožení, tak se staví před problém, kdy je nemůže svými aktivitami ovlivnit. Má ale jiné možnosti – může je vytipovat, zhodnotit, omezit, oslabit, aby se zmírnily důsledky. Příležitosti a ohrožení jsou těsně spjaty s činnostmi konkurence. Jsou závislé na intenzitě konkurence v odvětví, složitosti nebo naopak jednoduchosti vstupu na trhy, na existenci a postavení substitutů na trzích, na síle a koncentraci kupujících a prodávajících.

Příležitosti jsou pro podnik možnosti. Podnik může pomocí nich lépe využít své disponibilní zdroje, účinněji splnit vytyčené cíle. Různé změny, např. geografické, politické, legislativní a ekonomické mohou být velkou příležitostí. Stávají se konkurenční výhodou, a to v případě, že je společnost umí správně identifikovat. Mezi příležitost podniků se např. řadí:

- žádná nebo nízká domácí či zahraniční konkurence,
- růst trhu,
- příznivá politická situace,
- příznivé demografické změny,
- snadný vstup na nové trhy,
- nové trendy v technologiích atd.

Oproti tomu ohrožení je pro podnik velmi nepříznivé, znamená totiž překážky pro aktivity firmy a dobré postavení. Kvůli ohrožujícím faktorům může firma zaznamenat zhoršenou pozici na trhu, zvyšuje se nebezpečí neúspěchu, dokonce může dojít k hrozbě úpadku. Jako ohrožení může firma např. brát:

- silné postavení konkurentů a zákazníků,
- neexistující bariéry pro vstup nové konkurence,
- nepříznivé legislativní normy,
- neschopnost konkurence na trzích aj., viz Horáková (2003).

2.6.3 Vztah silných a slabých stránek k příležitostem a ohrožením

Podnik by měl vědět, že nemůže odděleně zkoumat příležitosti a ohrožení od silných a slabých stránek. Důležité je, aby reálně ocenil faktory ve vzájemných souvislostech. Sledoval strategický dosah silných a slabých stránek ve vztahu k příležitostem a ohrožením. Podstatné

také je zhodnocení vnitřních podmínek ve vztahu k faktorům z vnějšího prostředí, umění pak je nalezení optimálního spojení a využití.

Jestliže podnik nalezne a správně uchopí vnější podmínky prostředí, tak může velmi dobře zhodnotit vlastní síly a nalézt optimální způsob využití vznikajících příležitostí a odvrácení hrozeb, viz Horáková (2003).

2.7 Portfolio analýzy

Ke konečné fázi procesu strategického plánování patří vytvoření plánu portfolia, tedy provedení portfolio analýzy. Každá podnikatelská organizace představuje určité portfolio, viz Donnelly (1997). Jestliže se na podnikání nahlíží z hlediska portfolia, tak se na něj nahlíží jako na souhrn strategických podnikatelských jednotek vykazujících určitou pozici v tržním prostředí. Pozice může být hodnocena dle různých kritérií, viz [20].

Management podniku se musí rozhodnout, které podnikatelské aktivity či jednotky (řady výrobků, jednotlivé výrobky či služby) bude rozvíjet, které by měl udržovat, kterých se úplně zbavit, příp. co nového zavést, viz Donnelly (1997). Pro takové rozhodnutí byly vytvořeny specifické metody. Parametry hodnocení se mění dle toho, jaká modifikace portfolia je využita – většinou jsou orientovány na trh. Jedná se např. o objem/kapacitu trhu, tempo růstu trhu, stádium cyklu životnosti výrobku, atraktivnost trhu a další, viz [20].

Nejznámější metody (matice), které se využívají při portfolio analýze, jsou metoda BCG a metoda GE.

2.7.1 Matice BCG

Tato matice, která se využívá při plánu portfolia, byla vyvinuta společností Boston Consulting Group (BCG), viz Donnelly (1997). Taktéž se matice nazývá maticí růst-podíl, viz Kotler (1992).

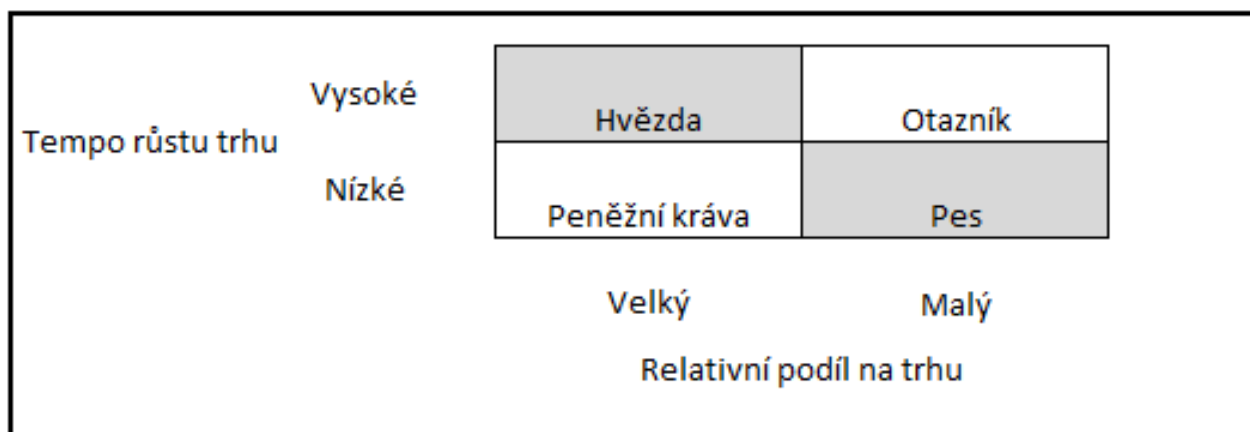
Jako první krok při sestavování matice je identifikace jednotlivých divizí, výrobních řad atd., které podnik může považovat za samostatné podnikatelské jednotky. Tyto jednotky se nazývají strategické obchodní jednotky (SBU – Strategic Business Unit). Aby se jednotka mohla považovat za samostatnou, musí mít tyto charakteristické prvky:

- specifické poslání,
- má své konkurenty,
- jedná se o jednu podnikatelskou jednotku nebo o soubor jednotek,
- může se plánovat odděleně, nezávisle na ostatních podnikatelských aktivitách.

Dle výše uvedeného vyplývá, že strategickou obchodní jednotkou může být: výrobek, služba, výrobní řada, divize atd.

Při dalším kroku je vybrána metoda, tedy matice BCG, pomocí níž je možné roztřídit všechny strategické jednotky. Jakmile si manažeři určí postavení jednotlivých SBU, usnadní si rozhodování o alokaci zdrojů.

Matice BCG v grafickém znázornění vypadá následovně:



Obr. 2.4 Matice BCG, viz Donnelly (1997).

Jak je patrné z tabulky, tak matice BCG klasifikuje strategické podnikatelské jednotky pomocí dvou důležitých hledisek, a to tempo růstu trhu v % (vertikální osa) a relativní podíl na trhu (horizontální osa). Tempo růstu trhu v % vyjadřuje, o kolik se zvětšil za poslední rok trh, ve kterém je SBU podniku sledována. Jestliže se tempo růstu dostane nad 10%, je obvykle považováno za vysoké. Relativní podíl na trhu vyjadřuje poměr velikosti prodeje SBU k velikosti prodeje největšího konkurenta, viz Donnelly (1997).

Pomocí výše uvedených hledisek lze pak identifikovat 4 charakteristické stavy SBU:

1. **Otazník** – takové SBU, které se vyskytují na trhu s malým relativním podílem, avšak mají vysoké tempo růstu. Většinou se jedná o takové SBU, které teprve začínají, firma

se s nimi teprve pokouší vstoupit na trh. Otazník je velmi finančně náročný. Firma musí zvážit, zda do takové SBU vkládat peníze.

2. **Hvězda** – jestliže se SBU-otazník stává úspěšným, tak září, tudíž se stává hvězdou. Hvězda má velký relativní podíl na trhu s vysokým růstem. Ovšem tohle nemusí znamenat, že je také producentem peněžních prostředků. Podnik musí naopak peněžní prostředky vynakládat na to, aby se taková SBU-hvězda na trhu co nejdéle udržela a odrážela útoky konkurentů. Hvězdy bývají většinou ziskové a po nějaké době se z nich stanou peněžní krávy.
3. **Peněžní kráva** – taková SBU, která je na trhu, jehož tempo růstu klesne pod 10% a má vysoký relativní podíl. Peněžní kráva je pro firmu největším producentem peněžních prostředků. Firma dále nemusí vydávat finance na rozšiřování takové SBU, jelikož tempo růstu pokleslo. Díky vedoucímu postavení má SBU ekonomické výhody a vyšší podíly na celkovém zisku.
4. **Psi** – takové SBU, které se ocitnou na trhu s nízkým tempem růstu a ještě zaujímají malý relativní podíl. Psi mohou produkovat velmi nízké zisky, dokonce se mohou ocitnout ve ztrátě.

Podle toho, kde v matici má firma vyznačeny své SBU, určí, zda je její portfolio zdravé. Nezdravé portfolio se pozná dle velkého počtu psů či otazníků nebo naopak malého počtu hvězd a peněžních krav.

Dalším krokem je stanovení cíle a přiřazení finančních prostředků pro každou strategickou obchodní jednotku. Firma může brát v úvahu tyto čtyři alternativní cíle:

- **Budování** – cílem je zvýšení tržního podílu a zvětšení minulých krátkodobých výdělků. Tento stav je vhodný zejména pro otazníky, kde je vysoká pravděpodobnost růstu.
- **Udržení** – v této situaci se podnik snaží udržet tržní podíl. Vhodné pro silné peněžní krávy, u kterých je možnost velkých přírůstků peněžních prostředků i v budoucnosti.
- **Sklizení** – krátkodobé zvýšení peněžního toku, bez ohledu na dlouhodobý účinek. Tuto strategii by firma měla aplikovat u slabých peněžních krav, kde je budoucnost nejasná.
- **Zbavení** – prodej, likvidace SBU. Finanční prostředky, které se dosud na takové SBU používají, se mohou využít efektivněji a lépe na další činnosti, viz Kotler (1992).

Každá SBU si musí tímto procesem projít. Rychlost změny závisí především na tempu vývoje nových technologií a na velikosti konkurence v daném odvětví. Firma by tedy měla

SBU sledovat a analyzovat jejich současné postavení a vyhledávat nové možnosti, viz Donnelly (1997).

2.7.2 Matice GE

Tato matice byla vytvořena společností General Electric. Model vede plánovače společnosti, aby brali v úvahu více faktorů, než ukazuje přístup matice BCG, viz Kotler (1992). Jako faktory bere v potaz atraktivitu odvětví a konkurenční postavení. Oproti matici BCG jsou faktory vyjádřeny komplexním působením dílčích faktorů. Postavení SBU jsou tedy vysvětlovány komplexněji.

Na horizontální ose je vyznačeno konkurenční postavení, vertikální osa zachycuje atraktivitu odvětví. Dílčími faktory konkurenčního postavení například jsou: relativní pozice na trhu, relativní výrobní potenciál, pozice v distribuci a marketingové komunikaci, ziskovost a další. K dílčím faktorům atraktivity odvětví patří: ziskovost oboru, tržní růst, kvalita trhu, cenová a prodejní stabilita, situace v okolí firmy.

Faktory se určují dle konkrétní situace, ve které se podnik nachází. Počet faktorů může být zúžen, rozšířen – záleží na stavu a potřebách firmy. Pro zařazení obou faktorů jsou stanovena tři pásma. Tím se tedy vytvoří devět kombinačních polí, viz [20].

		Konkurenční postavení		
		Silné	Střední	Slabé
Atraktivnost trhu	Vysoká			
	Střední			
	Nízká			

Obr. 2.5 Matice GE, viz Kotler (1992).

Barevné rozlišení je vytvořeno pro klasifikaci, která pomůže při rozhodování o strategii. Jaké jsou možnosti SBU, příp. jak se má SBU zachovat, se určí dle jednotlivých polí, a to:

- ***vysoká atraktivnost, silné konkurenční postavení*** – toto je chráněné postavení, SBU by měly investovat (ovšem v maximální přiměřené míře) a soustředit se na udržení síly,
- ***vysoká atraktivnost, střední konkurenční postavení*** – SBU by se měly zaměřit na investice a budování, jsou vyzývány k zaujmutí vedoucího postavení na základě síly, měly by posilovat zranitelné oblasti,
- ***střední atraktivnost, silné konkurenční postavení*** – značné investování v nejatraktivnějších segmentech, vybudování schopnosti čelit konkurenci, zvýšení zisku pomocí růstu produktivity,
- ***nízká atraktivnost trhu, silné konkurenční postavení*** – SBU by měly udržovat běžné výdělky, soustředit se na atraktivní segmenty, bránit svou konkurenční sílu,
- ***střední atraktivnost trhu, střední konkurenční postavení*** – ochrana existujícího stavu, investování do těch segmentů, které jsou vysoce ziskové a poměrně málo rizikové,
- ***vysoká atraktivnost, slabé konkurenční postavení*** – využití omezených sil, hledání způsobu pro překonání slabých míst, příp. stažení se z trhu, jestliže chybí impulsy pro životaschopný růst,
- ***nízká atraktivnost trhu, střední konkurenční postavení*** – SBU by si měla chránit postavení v nejziskovějších segmentech, zvyšovat úroveň svých produktů a minimalizovat investice,
- ***nízká atraktivnost trhu, slabé konkurenční postavení*** – prodat SBU v době, kdy je to cenově výhodné, snižovat fixní náklady a prozatím neinvestovat,
- ***střední atraktivnost trhu, slabé konkurenční postavení*** – hledání způsobů, jak se rozšířit bez velkého rizika nebo minimalizovat investice a racionalizovat operace, viz Kotler (1992).

3. PŘEDSTAVENÍ PODNIKU

Tato část bude zaměřena na představení podniku s jeho historií, předmětem podnikání, sídlem společnosti, organizační strukturou, sortimentem služeb, propagací.

3.1 Historie, předmět podnikání, sídlo společnosti

Společnost byla nejprve založena pod obchodní firmou Nichelio, s.r.o., a to v roce 2008. O dva roky později, tedy v roce 2010, byla firma přejmenována na Valero s.r.o. Předmětem podnikání je výroba, obchod a služby s popisem předmětu činnosti – pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor. Valero s.r.o. vystupuje pod brandovou značkou KONGRESPARK.CZ. Jak už vyplývá z názvu, tak se firma zaměřuje především na zajištění komplexních služeb v oblasti kongresů.

Sídlo společnosti je v Praze, části obce Žižkov. Svou pobočku má firma v Ostravě-Zábřehu.

3.2 Oblast služeb

Valero s.r.o., respektive KONGRESPARK.CZ, se specializuje na poskytování komplexních služeb při pořádání konferencí, kongresů, školení, outdoorů, prezentačních akcí, firemních večírků a dalších akcí podobného typu. Zajišťuje doplňkové služby (pronájem školících prostor, stravování, ubytování) pro účastníky kurzů, které spadají pod realizované projekty v rámci fondů z EU. Mezi klienty patří:

- podniky, asociace, které pořádají školení v rámci dotací z EU,
- vzdělávací agentury, které pomáhají školit firmy, asociace v rámci dotací z EU,
- klienti mimo Evropské sociální fondy.

KONGRESPARK.CZ prostřednictvím elektronické prezentace a databázového systému www.kongrespark.cz shromažďuje desítky vybraných a prověřených hotelů a cateringových společností poskytujících ubytovací kapacity a školící prostory. Díky navázaným smluvním vztahům KONGRESPARK.CZ nabízí svým klientům, v rámci této sítě spolupracujících hotelů, zajištění kvalitních služeb na celém území České republiky. Síť smluvních partnerů a služeb v této oblasti se i nadále rozšiřuje.

Vzdělávací agentury školící různé firmy a podniky či asociace, které čerpají na školení prostředky z fondů EU, zatím patří mezi největší klientelu společnosti Valero s.r.o. Takové firmy zadají své požadavky na uskutečnění školení. Zaměstnanci Valero s.r.o. rezervují hotel splňující konkrétní požadavky, domluví veškerou organizaci v tomto hotelu, předají potřebné informace zadávající firmě, dále se starají o fakturaci z hotelu a následně pak i o fakturaci na firmu, která musí probíhat dle kritérií EU (faktura musí mít potřebné náležitosti, které jsou při čerpání dotací podmínkou).

Valero s.r.o. zařizuje školení, různé outdoorové akce či firemní večírky pro řadu společností, jmenovitě například: Kaufland Česká republika, v.o.s., BILLA, spol. s r.o., VITANA, a.s., Direct Parcel Distribution CZ, s.r.o., Česká obuvnická a kožedělná asociace, Pivovary Staropramen a.s., Regionální hospodářská komora Brno, Schenker s.r.o. a mnohé další.

3.3 Organizační struktura

Společnost má k dnešnímu datu 12 zaměstnanců plus jednatele společnosti. Mezi zaměstnance patří vedoucí oddělení, 3 obchodní zástupci, ekonomka oddělení, manager nabídek a realizátoři projektů. Externími pracovníky jsou účetní.

Vedoucí oddělení: má na starost chod celého oddělení, má rozhodující vliv při přijímání nových zaměstnanců, rozděluje projekty, komunikuje s klienty, podílí se na sestavování nabídek a zpracování smluv, hlídá průběh projektů.

Obchodní zástupci: v rámci Evropských sociálních fondů připravují nabídky. Při výhře společnosti Valero ve výběrovém řízení „startují“ projekty, jsou prvním kontaktem s firmou, nastavují podmínky spolupráce. U akcí mimo Evropské sociální fondy hledají příležitosti, nabízí služby KONGRESPARK.CZ.

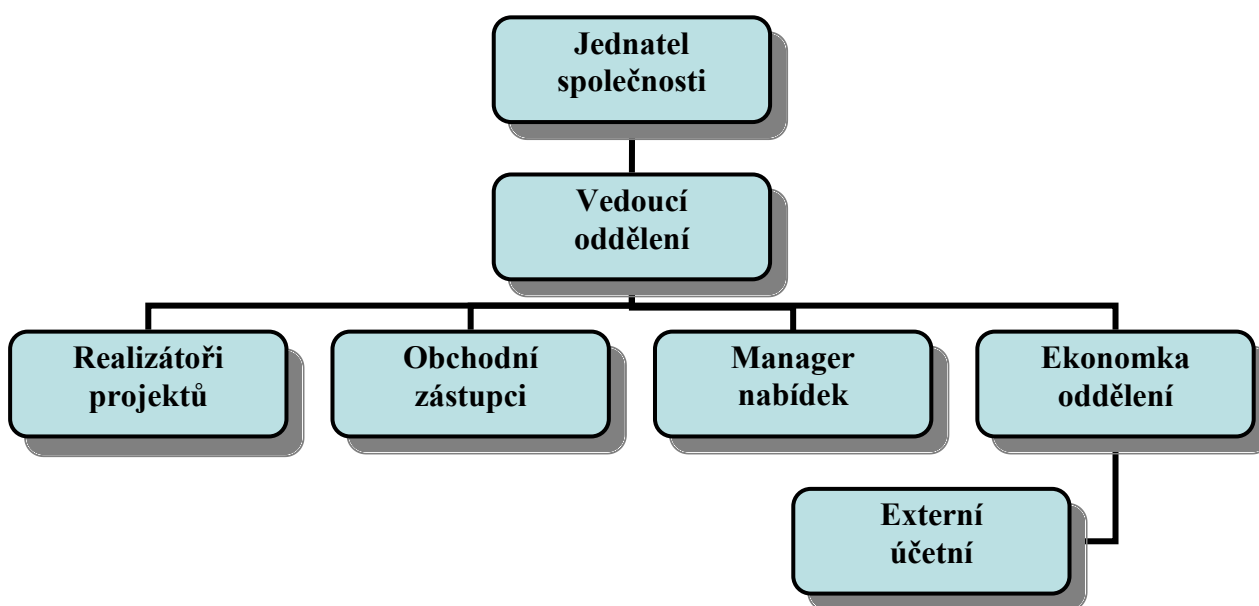
Ekonomka oddělení: kontroluje správnost fakturací, sleduje ziskovost jednotlivých projektů, provádí finanční kontrolu projektů i mimoprojektových aktivit, u několika firem zároveň zastává i funkci realizátora projektu.

Realizátoři projektů: komunikují s firmami, asociacemi, příp. vzdělávacími agenturami. Hledají vhodná místa pro školení, zajišťují rezervace hotelů, zařizují organizační stránku celého školení. Kontrolují přijaté faktury z hotelů, zda souhlasí s údaji na jednotlivých

objednávkách. Vystavují podklady k fakturaci, hlídají náležitosti, které musí „projektová“ faktura obsahovat.

Manager nabídek: provádí monitoring výzev poptávající kongresové služby (uveřejněno na stránkách Evropského sociálního fondu), ověřuje možnosti firmy k podání nabídky (vyhodnocuje požadavky klienta, zda Valero s.r.o. splňuje kvalifikaci), komunikace se zadavatelem, samotné zpracování a tvorba nabídky, kompletace nabídky, komunikace s obchodními zástupci při zpracování nabídek (jedná se o nabídky mimo ESF).

Externí účetní: vede účetnictví společnosti, eviduje přijaté faktury z hotelů (cateringových společností, penzionů), vystavuje faktury.



Obr. 3.1 Organizační struktura firmy (vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti).

3.4 Propagace

Společnost Valero, s.r.o. propaguje své služby především přes webové stránky kongrespark.cz. Na stránkách klienti nalezou informace o společnosti, nabídku služeb, výhody firmy, seznam klientů, kteří mohou podat reference a kontakt na společnost. Nejdůležitější ovšem na stránkách je seznam hotelů, restaurací a penzionů, ze kterých si klienti mohou vybrat to správné místo pro své školení, příp. ubytování účastníků školení a přes jednoduchý objednávkový formulář zaslat žádost pro rezervaci. Výběr místa je

jednoduchý, a to pomocí vyhledávače, kde si zákazník zadává svůj požadavek – jako parametr vyhledávání může zvolit: typ objektu (hotel, hotel***, hotel****, hotel*****, kongresový hotel, outdoorový hotel, penzion), kraj, okres, město, cena na osobu od-do, min. kapacita salonku, min. ubytovací kapacita, případně zná-li přesný název místa, může zadat tento. Při výběru místa je klientovi umožněno různá místa porovnat, u každého je uvedena řada doplňujících informací – popis hotelu, mapa s GPS souřadnicemi, ceník salonků, technické vybavení salonků, ceník ubytování, vybavení pokojů, hodnocení hotelu a samozřejmě nechybí fotogalerie.

Dalším způsobem propagace jsou brožury Kongrespark.cz. V těchto brožurách klient opět nalezne v písemné formě informace o společnosti, nabídku služeb, mapku s naznačením sítě ubytovacích a školicích zařízení, plán systému komunikace s KONGRESPARKEM a reference. Tyto brožury mají k dispozici obchodní zástupci a předávají je buď potenciálním klientům, případně novým klientům, kteří spolupráci s firmou teprve začali.

KONGRESPARK se prezentuje formou inzerce také v odborných časopisech, nejvíce pak ve zpravodajích Hospodářských komor. Jako nejvíce vhodná se ukázala velikost A4, tedy inzerce na celé straně příslušného periodika.

4. PRAKTICKÁ ČÁST

Tato kapitola bude zaměřena na aplikaci výše zmíněných analýz na konkrétní podnik, tedy Valero s.r.o. a na základě výsledků analýz budou firmě navrženy opatření a rady pro zvýšení její konkurenceschopnosti. Z analýz budou využity: PEST analýza, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, SWOT analýza a matice GE.

4.1 PEST analýza

Analýza je zaměřena na makrookolí podniku, tedy na vnější hrozby a příležitosti. Jelikož se toto prostředí neustále mění, tak se nevěnuje jen současné situaci, ale také jejímu vývoji, tedy tomu, co teprve může nastat.

V analýze jsou specifikovány čtyři základní skupiny faktorů vnějšího prostředí. Společnost Valero s.r.o. je ovlivňována složkami z každé této skupiny. A to následovně:

- politické a legislativní – legislativa;
- ekonomické – daňová politika, nezaměstnanost, ekonomická krize;
- sociální a demografické – vzdělanost;
- technické a technologické – technika.

4.1.1 Politické a legislativní faktory

Legislativa

Každá společnost, tedy i Valero s.r.o., je ovlivněna legislativou. Řídí se Obchodním zákoníkem a jeho ustanoveními, dále také Zákoníkem práce a ostatními zákony, předpisy a vyhláškami platnými na území České republiky.

Při vedení účetnictví se společnost řídí Zákonem o účetnictví č. 563/1991 Sb. a Českými účetními standardy. Firma účtuje v soustavě podvojného účetnictví, účetním obdobím je kalendářní rok, účetnictví je vedeno v plném rozsahu. Vedení účetnictví zajišťují pro společnost externí účetní.

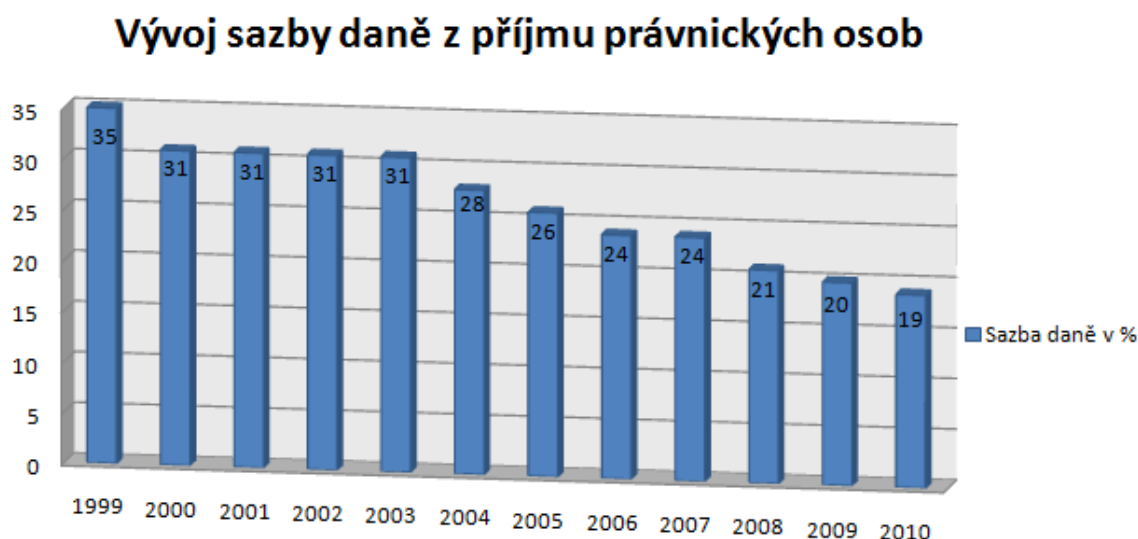
Jelikož společnost zasílá nabídky do výběrových řízení na zajištění doplňkových služeb pro školení, která jsou financována z fondů EU, musí se řídit Metodickými pokyny Evropského sociálního fondu pro zpracování nabídek.

4.1.2 Ekonomické faktory

Daňová politika

Daňové prostředí České republiky je složité a nepomáhají mu časté novelizace zákonů a jejich komplikovaný a nejasný výklad.

Podnikatelé mají výhodu v nižším daňovém zatížení, které se oproti minulým rokům neustále snižuje. Sazba daně klesla na 19% oproti minulým 20% v roce 2009 nebo 24% v roce 2007.



Obr. 4.1 Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob, viz [21].

Na KONGRESPARK.CZ má vliv hlavně výše sazby daně z přidané hodnoty. Nyní je základní sazba DPH 20% a snižená 10%. Společnost nakupuje v současné době většinu služeb zatížených 10% daní. Tato výše daně se pak následně projeví při přefakturaci klientovi. Případné plánované sjednocení sazeb DPH by se pak muselo promítnout ve zvyšování cen konečnému zákazníkovi, což by znamenalo větší finanční zatížení hlavně pro neplátce daně.

Ztrátu by nesla i společnost Valero, jelikož prostředky z fondů EU jsou vázány v limitních cenách i na 3 roky.

Nezaměstnanost

Pro firmy je důležitá stabilita české ekonomiky. Vývoj míry nezaměstnanosti představuje jeden ze základních ukazatelů popisujících situaci na trhu práce s dopadem do mnoha dalších oblastí jako je hospodářský růst. Po ekonomické krizi nastartovaná prosperita tuzemských podniků sebou přináší pozvolné snižování počtu nezaměstnaných, vytváření nových pracovních míst. Společnosti si žádají kvalifikované zaměstnance, zvyšující se požadavky na ně pak firmy řeší jejich školeními. Školícím firmám, příp. firmám samotným, následně KONGRESPARK zajišťuje veškeré doplňkové služby (pronájem salonků, stravování, ubytování atd.). Jelikož tyto se podílí na tržbách nejvyšším procentem, je dobrá ekonomická situace firem pro KONGRESPARK důležitá.

Ekonomická krize

Ekonomická krize byla pro mnohé firmy velmi kritickou dobou. Řada podniků musela redukovat provozní, finanční a mzdové výdaje. I spotřebitelé omezovali výdej svých volných prostředků.

Paradoxem však je, že právě díky této situaci vznikly programy vzdělanosti financované z fondů EU. Všechny tyto programy jsou zaměřeny na prosperitu firem, růst a vzdělávání zaměstnanců, jmenovitě např. program adaptability, aktivní politiky trhu práce, sociální integrace a rovné příležitosti, mezinárodní spolupráce, rozvoj firem, zvýšení konkurenceschopnosti a další. Pro KONGRESPARK se tato situace tak stala velmi příznivou, jelikož 85% tržeb plyne právě ze zajišťování školení financovaných z fondů EU.

4.1.3 Sociální a demografické faktory

Vzdělanost

Již před několika lety byl nastartován trend, kdy se lidé sami snaží dosáhnout maximálního vzdělání s ohledem jednak na své osobní možnosti, a také s přihlédnutím ke své finanční stránce. Dříve učňovské obory, kdy studium končilo učňovskou zkouškou, jsou dnes ukončovány zkouškou maturitní. Mezi roky 2000-2007 vzrostl počet studentů na vysokých školách o 58%, viz [24]. A růst v dalších letech následoval.

Přínosem pro KONGRESPARK je, že se tento trend, snaha po maximální vzdělanosti, projevuje i po samotném ukončení studia. Mnohé obory, do kterých nastupují absolventi středních a vysokých škol, příp. učňovských oborů, předpokládají celoživotní vzdělávání a prohlubování znalostí a vědomostí získaných studiem. Snahou většiny firem je jim toto zdokonalování znalostí umožnit, přispívá k tomu také možnost čerpání dotací z EU.

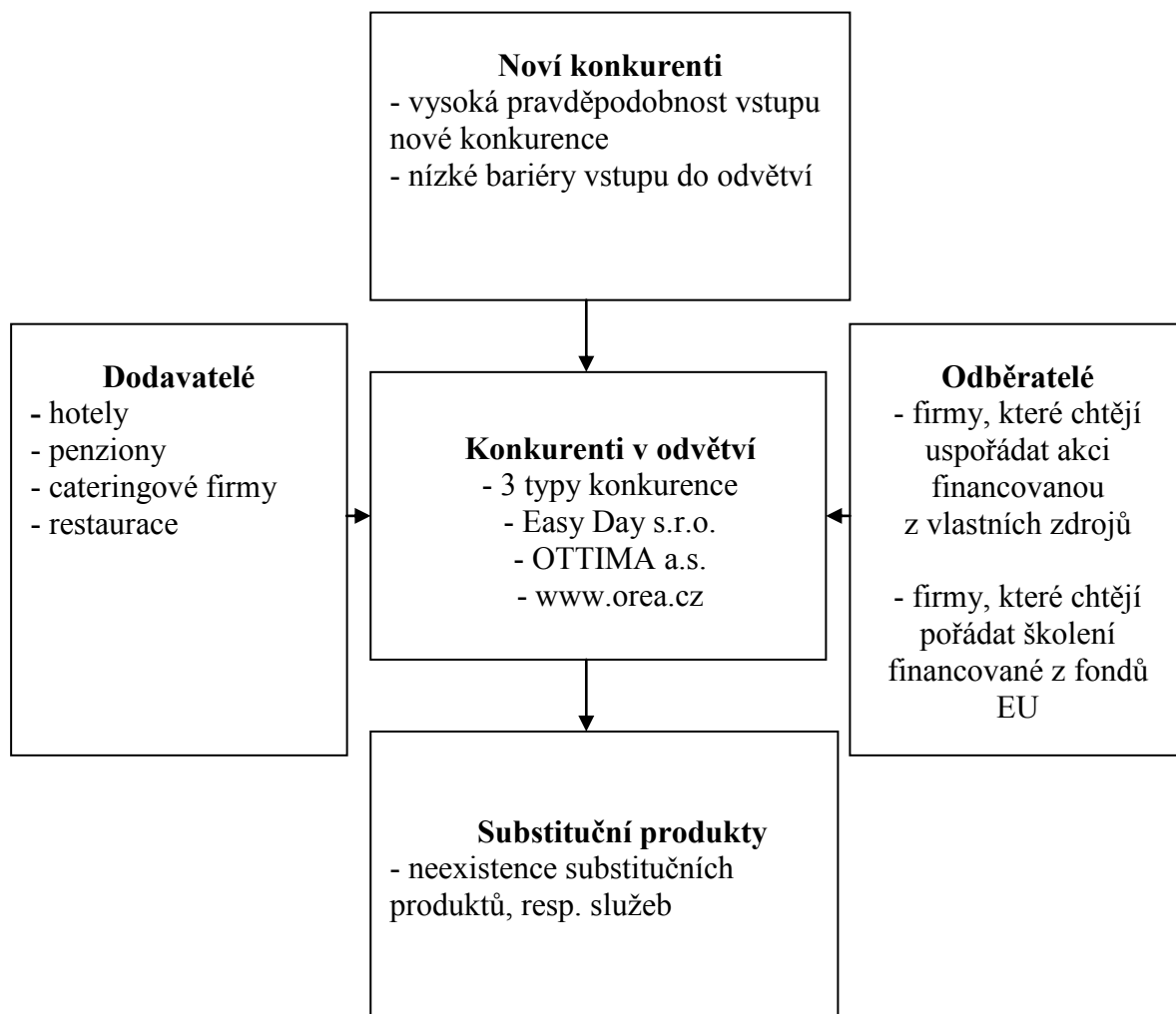
4.1.4 Technické a technologické faktory

Technika

Firma při školeních využívá veškeré technické vymoženosti, které jsou na trhu. Zajišťuje dle konkrétních požadavků firem, např. mikrofony, DVD, kinoprojektory, počítače, dataprojektory, ozvučení a další, které usnadní lektorům prezentaci při školení. V dnešní době se technika hodně rychle vyvíjí, takže to, co bylo moderní a skvělé před rokem už dnes neplatí. Firma se tak snaží nejnovější trendy na technickém poli sledovat a pružně na ně reagovat. Výsledkem je, že provádění školení a dalších akcí je uskutečňováno s použitím nejnovějších zařízení.

4.2 Analýza konkurence

Pro podnik je velmi důležité, aby zjistil, jaká konkurence se kolem něj vyskytuje a tuto konkurenci sledoval. Konkurenční tlaky se mohou vyskytnout v podobě nově vstupujících podniků, stávajících konkurentů, ale je důležité zaměřit se také na vyjednávací vliv odběratelů a dodavatelů a také na firmy nabízející substituční produkty. Následujícímu sledování konkurence bude věnována tato část kapitoly.



Obr. 4.2 Valero s.r.o. a její konkurence. Návrh tabulky, viz Porter (2004).

Ke konkurenci společnosti Valero se řadí tři typy firem, a to:

- specialisti na kongresové služby, outdoor, teambuildingy a další,
- specialisti na Evropské sociální fondy – zajišťování školení zaměstnanců, organizace, hlídání projektových náležitostí,
- a „webová“ konkurence, tedy stránky, které mají stejnou či podobnou charakteristiku zaměření jako www.kongrespark.cz.

Ke každému typu byl vždy vybrán jeden největší konkurenční podnik. Největší koncentrace konkurentů je ve Středočeském kraji, zde se jedná hlavně o firmy, které zařizují různé akce, které nejsou dotovány z prostředků EU.

Firma Valero s.r.o. má mnoho odběratelů, lépe řečeno klientů. Čím se jedná o většího a náročnějšího klienta, tím chce pro sebe vyjednat lepší podmínky. Před zahájením samotné spolupráce s klientem jsou jeho podmínky vždy individuálně řešeny, a to s ohledem na klientovy potřeby a požadavky. Ve většině případů se tak děje k oboustranné spokojenosti.

Co se týká dodavatelů, tak má společnost Valero s.r.o. nemalý vyjednávací vliv, a to hlavně díky možnosti výběru ze stovek ubytovacích zařízení a cateringových firem. Za dobu, kdy působí na trhu, již využívá dostatečně silnou síť obchodníků, s kterými spolupracuje.

4.2.1 Konkurence v odvětví

V posledních letech přibývá společností, které pořádání různých akcí zadají specializované firmě, aby za ně vše zrealizovala. Týká se to hlavně společností, které pořádají školení pro své zaměstnance a toto školení financují v rámci dotací z EU. Díky tomuto roste také počet firem, které se takovou specializovanou činností zabývají. Aby si společnost, která poskytuje kongresové služby, získala dobré jméno a udržela co nejvíce zákazníků, musí například dle aktuálních potřeb trhu rozšířit svou nabídku služeb nebo rozšířit svou činnost, cestou je i poskytování akčních či dlouhodobých slev pro firmy v závislosti na délce spolupráce či počtu zajišťovaných produktů a podobné benefity. Těmito malými kroky si může udržet postavení na trhu a odolat konkurenci.

Firma Valero, s.r.o. je na trhu krátkou dobu, a to 3 roky. Za tento čas však dokázala oslovit a následně získat řadu klientů, kteří využívají její služby. Nejširší spektrum jejich zákazníků jsou především firmy, které čerpají finanční prostředky pro školení svých zaměstnanců z dotací EU. Jelikož firma v delším časovém horizontu počítá s tím, že dotace z EU se budou snižovat, přichází na trh s dalšími službami, které firmy mohou využít. Už tím, že není zaměřena jen na jednu činnost, má velkou výhodu oproti konkurenci.

Společnost má sídlo v Praze s pobočkou v Moravskoslezském kraji. Při hledání konkurenčních podniků nebylo tedy zaměřeno jen na jeden kraj, ale na celou ČR. Nejvíce konkurenčních podniků se nachází právě v Praze, konkurenční firma v blízkosti pobočky byla nalezena v kraji Olomouckém. Jak už bylo řečeno, pro Valero, s.r.o. existují tři typy konkurence, a to v závislosti na tom, jaká je vymezení jejich činností.

Vybraná konkurenční firma, která se zabývá pořádáním různých akcí, na které firmy nedostávají finanční prostředky z fondů EU, je:

Easy Day s.r.o.

Společnost se sídlem v Praze se na trhu vyskytuje od roku 2004. Kromě pořádání veletrhů, přehlídek, konferencí a školení, je jejich podnikatelská činnost zaměřena na činnost podnikatelských, ekonomických, finančních a organizačních poradců a také provozování cestovní agentury. Spolupracují s řadou hotelů, resortů a sportovních areálů.

Mezi nabídku jejich služeb spadá realizace firemních a skupinových akcí (teambuilding, incentivní pobyty, tematická školení, konference, párty s programem). K týmu patří i školitelé, kteří vzdělávají v oboru asertivity a komunikace, sales a marketing. Firma zajistí:

- konference (místo konání, hotel, catering, audio-video techniku, osvětlovací techniku, tlumočnickou techniku, tlumočníky; vytvoří grafické návrhy pozvánek, zajistí jejich vtištění a distribuci mezi účastníky)
- školení (mají profesionální školitele, kteří školí prodejní dovednosti, obchodní vyjednávání, vedení prodejního týmu, time management, efektivní komunikaci, leadership, motivace aj.)
- večírky (zajistí originální téma večírků, stylový catering a výzdobu prostoru, doporučí kvalitní prostory), viz [22].

K výhodám společnosti patří, že jsou schopni zajistit akce jak na území celé ČR, tak i v zahraničí. Zrealizují i tematické večírky. Svou činnost mají rozšířenou o cestovní agenturu. K zaměstnancům patří i lektoři, kteří jsou schopni odškolit řadu témat. Nevýhodou je, že na svých stránkách nemají seznam hotelů, míst, kde se dají školení a jiné akce uspořádat. Nejsou schopni zajistit školení v krátké době (informace požadují mít k dispozici v horizontu dvou měsíců).

Konkurenční společnost, která zasílá nabídky do výběrových řízení pro firmy čerpající dotace z EU pro školení svých zaměstnanců, byla vybrána dle toho, jak vypadá její nabídka. Je to:

OTTIMA a.s.

Společnost působící na trhu od roku 2008 sídlící v Praze. Jedná se o konzultační společnost, která zvyšuje výkonnost, organizační kapacity a akceleraci růstu. Mezi jejich specializace patří oblast interakce se zákazníky a spotřebiteli. Mezi jejich oblast působení patří HR management (personální zajištění, motivace, loajalita, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců) a business consulting (strategické řízení, tvorba obchodních příležitostí atd.), viz [23].

V rámci zajištění doplňkových služeb pro podniky, které využívají pro školení svých zaměstnanců Evropské sociální fondy, zasílají nabídky pouze těm firmám, kde vyhráli výběrová řízení i se samotným školením. Nabídka na doplňkové služby obsahuje např. základní údaje o firmě, specifikaci doplňkových služeb, seznam míst, kde by se dala školení uskutečnit, informace o výherních cenách, podmínkách fakturace atd. Společnost se pro účel nabídky míst vhodných ke školení spojuje se sítí Orea hotels.

Společnost zasílá nabídky jak na samotné školení, tak posléze i na zajištění doplňkových služeb. Může to být výhoda, jelikož s firmou spolupracuje v každé otázce projektu. Mezi další výhody patří, že má firma své lektory. Činnost firmy není odkázána jen na školení v rámci fondů EU. Nevýhodou je, že společnost sama nespolečně s hotely (příp. penziony, restauracemi), k tomuto je nucena využít sítě Orea hotels.

Třetím typem konkurence byla „webová“ konkurence. Nejblíže webovému portálu www.kongrespark.cz se přiblížil následující web:

HOTELY.CZ

Provozovatelem stránek je cestovní agentura Avarenta a.s. Webové stránky společnosti, tedy www.hotely.cz jsou nejčastěji se zobrazující stránky při vyhledávání ubytovacích míst. Klient si může hotel vyhledat dle zadání přesného názvu nebo dle kraje. Stránky jsou spíše zaměřeny na ubytování než na kongresovou turistiku.

Síť hotelů je však rozsáhlá. Při výběru daného hotelu se zobrazí informace o něm, mapa, fotogalerie, hodnocení, ceník ubytování (ten se shoduje s cenami, které dané hotely mají na svých stránkách). U míst není uveden přímý kontakt, klient může buďto zadat rezervaci přes online systém nebo zavolat na rezervační linku.

Stránky jsou podobné stránkám KONGRESPARKU. Oproti HOTELY.CZ má však KONGRESPARK výhodu, že se krom ubytování zaměřuje i na kongresové služby. Při rezervaci přes KONGRESPARK je možno domluvit se na zvýhodněné ceně pro klienta, což u HOTELY.CZ není možné.

4.2.2 Noví (potenciální) konkurenti

Firma Valero s.r.o. podniká v oblasti, kde je velmi vysoce pravděpodobné, že se objeví další a mnohem větší firmy, kterou budou mít stejný předmět činnosti. Pravděpodobnost se zvyšuje i tím, že činnost zařizování různých akcí pro jiné firmy je v současné době velmi oblíbená, jelikož ji využívá stále více podniků.

Společnost má však jednu velikou výhodu, a to že již navázala a vybuďovala vztahy s mnohými firmami, které jsou s jejími službami velmi spokojeni. Na odvrácení možného ohrožení ze strany nově vstupující konkurence společnost reaguje tím, že rozšiřuje svou nabídku služeb. Dle situace na trhu je připravena do budoucna i rozšířit předmět své činnosti.

4.2.3 Vyjednávací vliv dodavatelů

Pro společnost jsou dodavatelé hotely, restaurace, cateringové společnosti, penziony. S těmi spolupracuje, tyto doporučuje firmám. Vyjednává s nimi podmínky obchodního vztahu: o cenách, slevách, způsobech platby, délce splatnosti faktur.

V současné době se společnost vypracovala na takovou pozici, kdy si jako odběratel může klást podmínky. Firma není závislá na jednom hotelu, může si vybrat z celé řady takových zařízení po celé České republice. Vyjednávací prostor využívá hlavně při dohodě o takových podmínkách, které vedou k přijatelné ceně pro konečného zákazníka (klienta). Vyjednávací síla je závislá na objemu pořádaných akcí a zajištění cateringových služeb.

Velkou vyjednávací sílu má společnost Valero s.r.o. u mnoha ubytovacích zařízení a cateringových služeb. Nezanedbatelnou výhodou je, že při využití služeb takových zařízení, nemusí společnost platit faktury předem, není proto omezena momentálními finančními možnostmi. V některých případech má dokonce domluven výhodný termín splatnosti, kdy

tento koresponduje s termínem splatnosti faktur vystavených konečným odběratelům. Dalšími výhodami je zajištění služeb v krátkém časovém horizontu. U většiny hotelů, příp. cateringových společností je určena osoba, která jedná přímo s KONGRESPARKEM a pomáhá se zajištěním organizace. Ta také společnost průběžně informuje o různých akcích, ubytovacích balíčcích, s předstihem dává vědět o změnách cen, řeší prezentaci svého hotelu na webu KONGRESPARKU. Tato osoba je zároveň pověřena řešením stížností a případných reklamací klientů.

Ostatním dodavatelům (hotely, cateringové firmy, atd.) většinou některá z těchto výhod chybí. Požadují buďto platbu předem, nebo nejsou schopni rychlého zajištění akce. Společnost Valero s.r.o. se snaží domluvit takové podmínky, které jsou výhodné pro obě strany a uspokojí i konečného zákazníka.

4.2.4 Vyjednávací vliv odběratelů

Odběrateli firmy Valero s.r.o. se rozumí firmy, které chtějí uspořádat různé akce (školení, outdoory, firemní večírky) financované z vlastních zdrojů podniku nebo firmy, které si KONGRESPARK vybraly při výběrovém řízení na zajištění doplňkových služeb pro školení financované z prostředků fondů EU. Vyjednávací vliv odběratelů je zde veliký.

Když klient osloví společnost, aby mu zorganizovala nějakou akci, uvede konkrétní podmínky pro danou akci a očekává jejich splnění. Při organizaci školení financovaného z fondu EU jsou tyto podmínky stanoveny před vyhlášením výběrového řízení. Podmínkami může být: oblast (kraj, okres, město), téma akce, cenová relace, požadavky na občerstvení, ubytování, kapacitu salonku, požadavek na zajištění technického vybavení a další. Úkolem společnosti je pak najít to správné místo a klientovi nabídnout výhodnou cenu, kterou je ochoten akceptovat. Při vypracování nabídky musí být jasně vymezeny a specifikovány všechny náležitosti zakázky.

Vyjednávací vliv odběratelů je vidět také v případě, kdy jsou nějak nespokojeni s vybraným místem. KONGRESPARK tak musí najít jinou alternativu. Toto se týká hlavně spolupráce s firmami, kde Valero s.r.o. vyhrálo výběrové řízení na zajištění doplňkových služeb.

4.2.5 Substituční produkty (služby)

Firma Valero s.r.o. zajišťuje kongresové služby, školení, outdoor, firemní večírky, teambuildingy. Konkurence v této činnosti je vysoká. Konkurenční firmy však nabízejí ty stejné služby jako Valero s.r.o. Výskyt substitučních produktů, v tomto případě substitučních služeb je tedy nemožný.

4.3 SWOT analýza

Tato analýza poslouží ke zhodnocení čtyř stránek společnosti, a to silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení. U prvních dvou analýz byly hodnoceny jen faktory, které na společnost působí z vnějšku. Informace z vnějšího prostředí budou využity i zde, a to při určení příležitostí a ohrožení. Společnost Valero s.r.o. však poskytla i údaje z vnitřního prostředí, mohou tak být určeny i silné a slabé stránky firmy.

Obsah faktorů	Typy faktorů	
	Příznivé	Nepříznivé
Vnitřní	Silné stránky <ul style="list-style-type: none">- lídr na trhu v oblasti ESF- dlouhodobé kontrakty- dobré reference- dobrá finanční situace- kvalifikovaní zaměstnanci	Slabé stránky <ul style="list-style-type: none">- závislost na dotacích EU- nováček na trhu
Vnější	Příležitosti <ul style="list-style-type: none">- nabídka služeb v jiné zemi- vlastní prostory pro školení- rozšíření předmětu činnosti- zaměření na fyzické osoby	Ohrožení <ul style="list-style-type: none">- nová konkurence- růst stávající konkurence- zrušení evropských dotací- růst cen na hotelech

Tab. 4.1 Tabulka SWOT analýzy, obsah tabulky zpracován na základě interních informací, návrh tabulky, viz Horáková (2003).

4.3.1 Silné stránky

K silným stránkám společnosti patří: líder na trhu v oblasti ESF, dobré reference, dobrá finanční situace, dlouhodobé kontrakty, kvalifikovaní zaměstnanci. Tyto faktory jsou základem prosperity firmy a jsou důležité při získávání zákazníků a udržení těch stávajících.

Líder na trhu v oblasti ESF

I když je společnost na trhu jen krátce, získala si své jméno. A to hned z několika důvodů:

- spolupracuje s mnoha hotely, restauracemi, cateringovými firmami v rámci České republiky,
- klienti si na webových stránkách mohou sami vybrat místo ze sítě KONGRESPARKU, které jim vyhovuje, a to dle jednoduchého zadání parametrů,
- společnost spolupracuje se známou vzdělávací agenturou *** a.s.,
- firma se orientuje nejen na podniky, které na školení čerpají peníze z fondů EU, ale také na společnosti, které mají zájem o organizace jednorázových akcí (školení, firemní večírky, atd.) a financují si je z vlastních prostředků,
- společnost za firmu vše zařídí – přímo s hotelem či cateringovou firmou domluví podmínky organizace,
- u školení financovaných z fondů EU se postará o publicitu, správné vyfakturování dle dotačních požadavků, hlídání vyčerpaných prostředků,
- při realizaci zakázky je firmě přiřazen manažer zakázky, který se stará o všechny požadavky a s firmou aktivně spolupracuje,
- klientovi je vždy předvedeno několik variant, ze kterých může vybrat tu nejvhodnější,
- jednoduchost komunikace.

Konkurenčním podnikům vždy některá z těchto výhod chybí. Proto se může KONGRESPARK považovat za lídra trhu.

Dlouhodobé kontrakty

Jedná se o dlouhodobé vztahy jak s dodavateli, tak odběrateli. S hlavními dodavateli, tedy ubytovacími zařízeními a cateringovými firmami, má společnost takové vztahy jenom díky tomu, že u nich pořádá velký objem školení, firemních večírků a dalších akcí a doporučuje je dalším novým potenciálním zákazníkům. Pro takovéto dodavatele je pak

společnost Valero s.r.o. cenným partnerem. Společnost má dokonce takové postavení, že si může s ohledem na vývoj vztahu klást podmínky spolupráce a s dodavateli vyjednávat.

Dlouhodobé vztahy s odběrateli jsou dány především tím, že mnoho z nich si KONGRESPARK vybralo ve výběrovém řízení pro zajištění doplňkových služeb na jejich školení financované z prostředků EU. Školení, která spadají pod dotační program, jsou realizována po dobu třeba dvou, tří let. Za tuto dobu si odběratel s KONGRESPARKEM stanoví jasné podmínky spolupráce a využívá pak služby firmy i po ukončení realizace zakázky. Pro firmu z toho plyne ještě další pozitivum především v určité jistotě obratu na pár let.

Dobré reference

Společnost spolupracuje s řadou podniků. Zajišťuje pro ně různé firemní akce, nejčastěji se zatím jedná o služby spojené se školením. Jedná se o dlouhodobou spolupráci, kdy jsou jasné vymezena pravidla a podmínky. KONGRESPARK tak může lépe plnit požadavky klientů, jelikož už zákazníka a jeho potřeby zná. Mezi spokojené zákazníky společnosti patří: ARROW International CR, a.s., Asociace zemědělské a lesnické techniky, BILLA, spol. s r.o., CANIS SAFETY a.s., Česká obuvnická a kožedělná asociace, Direct Parcel Distribution CZ, s.r.o., Kaufland Česká republika v.o.s., Pivovary Staropramen a.s., Regionální hospodářská komora Brno, SITINA CZ s.r.o. (ORESI, s.r.o.), VITANA, a.s., ŠKODA PRAHA Invest, s.r.o. a další.

Dobrá finanční situace

Jak už bylo řečeno, největším spektrem klientů KONGRESPARKU jsou právě ti, kteří čerpají prostředky na svá školení z fondů EU a školí se v rámci České republiky. Aby společnost získala nové zákazníky, mohla by např. rozšířit nabídku služeb, investovat peníze do reklamy, rozšířit své služby za hranice České republiky, vystavět vlastní prostory v nejvytíženějších oblastech. Do veškerých těchto činností by musela firma investovat jak čas, tak samozřejmě peníze. Výhodou společnosti je, že disponuje kapitálem na rozvoj. Např. při výstavbě nových prostor by se firma nemusela zadlužit a brát si úvěr od banky, mohla by toto celé profinancovat z vlastních prostředků.

Kvalifikovaní zaměstnanci

Většina zaměstnanců společnosti Valero s.r.o. je vysokoškolsky vzdělaných v oboru ekonomie, managementu a marketingu. Kromě praktických zkušeností, mají tedy i velmi dobré základy teoretické. Díky tomu, že KONGRESPARK spolupracuje se vzdělávací agenturou, tak se zaměstnanci společnosti mohou i nadále zdokonalovat. Mohou se například zúčastnit kurzů PC (Word, Excel, power point), jazykových (angličtina, němčina, španělština, italština) a soft skills a odborných seminářů (úspěšná komunikace, vyjednávání a argumentace, asertivní jednání, efektivní telefonická komunikace, etiketa a společenské chování, komunikace v obtížných situacích a mnohé další). Zaměstnanci jsou pro firmu velkým přínosem, a proto jim další vzdělávání velmi ráda umožňuje.

4.3.2 Slabé stránky

Slabá stránka podniku je jakousi brzdou v dosažení lepší výsledků. U společnosti Valero s.r.o. se jedná konkrétně o následující dvě největší slabé stránky: závislost na dotacích EU a novátorství na trhu.

Závislost na dotacích EU

I když se klientela podniku pomalu rozšiřuje o firmy, které si různé akce financují z vlastních prostředků, tak stále převládá počet firem, které čerpají dotace z EU a tyto se podílejí největším procentem na tržbách společnosti, a to 85%.

Programy spolufinancované z Evropského sociálního fondu začaly v roce 2004. Do roku 2006 se realizovaly celkem 3 operační programy, na které byl vynaložen objem 457 mil. EUR, viz [25]. Další možnosti jak získat finanční prostředky z fondů EU jsou v letech 2007-2013, kdy je opět možnost výběru ze tří operačních programů, na které by mělo být uvolněno 3,8 mld. EUR, viz [26]. Pro Valero s.r.o. je nejdůležitější program OP LZZ (Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost), který využívá řada firem, jelikož díky tomuto programu mohou školit své zaměstnance.

Nováček na trhu

Každá společnost, která se na trhu vyskytuje krátce, tak budí u zákazníků jistou nedůvěru. Výjimkou není ani společnost Valero s.r.o., která se na trhu objevuje teprve 3 roky. Za tak krátkou dobu získala již řadu významných klientů a může se chlubit dobrými

referencemi. I přesto se ale najdou firmy, které dají přednost společnosti, která je na daném trhu déle a která se může chlubit jistou tradicí značky.

4.3.3 Příležitosti

Pro malý podnik jako je Valero s.r.o. představuje i menší příležitost velikou šanci. Využít každou vhodnou příležitost proto musí být cílem podniku. KONGRESPARK má také možnost využít tyto příležitosti: nabídka služeb v jiné zemi, vlastní prostory pro školení, rozšíření předmětu činnosti, zaměření na fyzické osoby.

Nabídka služeb v jiné zemi

Společnost pořádá různé akce pro tuzemské i zahraniční firmy, ale jen na území České republiky. V její síti jsou stovky hotelů ze všech míst opět v rámci ČR. Poptávka firem se však rozrůstá i za hranice. Mnoho firem by chtělo uspořádat např. teambuilding či outdoor na území okolních států, např. je mezi nimi velký zájem o oblast slovenských hor. Jestliže chce firma uspokojit přání klientů, měla by uvažovat o otevření pobočky ve Slovenské republice nebo i Polsku, případně rozšířit nabídku i na další země. Služby by zůstaly stejné, ale rozšířila by se síť hotelů, což by pro klienty byla jistě lákavá nabídka.

Vlastní prostory pro školení

KONGRESPARK využívá školicí prostory ze sítě hotelů, příp. restaurací, se kterými má uzavřeny smluvní vztahy. Jelikož Valero s.r.o. není jediná firma, která v daných místech školí, stává se, že jsou již hotely obsazeny, což je nepříjemná situace především pro klienta, ale také pro firmu.

Společnost by takovým situacím mohla předejít vystavěním vlastních školicích prostor v nejvytíženějších oblastech, a to ve Středočeském kraji, Jihomoravském a Moravskoslezském. Nové prostory by byly vhodné hlavně pro pořádání jednodenních akcí, kde není požadavek na ubytování.

Rozšíření předmětu činnosti

KONGRESPARK se nyní zabývá pořádáním kongresů, školení, teambuildingů, outdoorů a dalších akcí podobného typu pro firemní klientelu.

Zajímavou možností, která jistě stojí za zvážení, je i možnost rozšířit činnost například o cestovní agenturu. Nejprve je nutné zvážit ekonomickou rentabilitu této činnosti a také personální kapacitu, další činnost by znamenala větší administrativní zátěž. Na tomto poli by byla šance uspět při zajišťování činností spojených s uspořádáním a organizací zájezdů, rezervační činností související s cestováním, činnosti průvodců a činnosti na propagaci cestovního ruchu, pronájem aut a rezervaci zábavných a sportovních akcí.

Zaměření na fyzické osoby

Atraktivním doplňkem firemních webových stránek a prezentací by byla tvorba virtuálních prohlídek a panoramatických fotografií zajímavých míst – například hradů, zámků, zahrad, zoo, westernových rančů, lázeňských míst apod. Zaměření této prezentace by bylo směřováno na fyzické osoby, kterým by zároveň byla na těchto stránkách nabídnuta možnost využít cestovní agentury (pokud se firma rozhodne pro rozšíření činnosti – viz výše) pro zajištění pobytu ve vybrané lokalitě nebo i zajištění programu během tohoto pobytu. V současné době se těší mimořádnému zájmu víkendové pobyty, ať jsou již strávené v lázeňských prostorách nebo v sedle koně někde v přírodě.

Tato činnost by nebyla limitována místem podnikání, ale jen představami a potřebami potencionálních zákazníků. Samozřejmě, že při organizaci těchto aktivit by firma využila již vybudovanou dodavatelskou síť, případně by ji obohatila o další partnery.

Pokud by si společnost, tak jako to činí nyní na firemním poli, zakládala i u poskytování služeb pro fyzické osoby na kvalitně odvedené práci a maximální spokojenosti klienta, neměla by mít problém se prosadit i v této oblasti.

4.3.4 Ohrožení

Jako pro jiné firmy, tak i pro KONGRESPARK je ohrožením vstup nové konkurence a růst konkurence stávající. Jelikož velké procento tržeb plyne společnosti od firem, které využívají dotací EU, tak zrušení jejich poskytování firmu ohrožuje. Další nepříznivou situací je růst cen na hotelích.

Vstup nové konkurence

Vstup nové konkurence do odvětví, ve kterém společnost podniká, je více než pravděpodobný. V odvětví totiž existují jen nízké bariéry vstupy, konkrétně ty finanční. Firmy jsou však schopny rychle zareagovat na požadavky klientů a rozvinout své know-how. Jelikož má však Valero značné konkurenční výhody (dobré obchodní vztahy, širokou nabídku služeb), vstup konkurence by nemuselo pocítit silněji. Hodně by záleželo na potenciálu nově vstupující firmy.

Růst stávající konkurence

Dynamický růst je jedním ze základních předpokladů úspěšného podnikání. Protože ale tržní prostor, na kterém se firmy pohybují, není veliký, je možný jen na úkor jiné společnosti. A to lze pouze za podmínky, že od této konkurence dojde k odlišení.

Valero s.r.o. dosáhla však značného silného postavení na trhu, a to především díky poskytování služeb firmám, které využívají prostředky EU k financování svých školení. U klientů vzbudila společnost důvěru, ukázala, že provedené služby jsou kvalitní. Růst stávající konkurence by ji mohl ohrozit jen v případě, že by konkurenční podniky rozšířily svou činnost nebo přišly na trh s novými službami, které se doposud neobjevily.

Zrušení dotací z Evropského sociálního fondu

Případné zrušení dotací se dotkne, jak samotné firmy Valero s.r.o., tak i moha dalších společností zaměstnávající pracovníky.

Snahou podnikatelů je v dnešní době minimalizace nákladů. Velká část nákladů je vynaložena na pracovníky, jejich mzdy, různé benefity, do kterých se zahrnuje i vzdělávání pracovníků, jejich školení. Podnikatelé však při minimalizaci nákladů mají tendenci mzdy snížit, krátit pracovní dobu, nepřispívat na benefity či dokonce propouštět. Řešení však mnoho zaměstnavatelů našlo ve finanční pomoci státu a Evropské unie. Zrušení dotací by pro řadu firem znamenalo krok zpět v personální politice.

Přitom hlavním cílem realizovaných projektů a kurzů je rozšířit a prohloubit dovednosti a znalosti pracovníků a tím přispět k nárůstu efektivity, konkurenceschopnosti a rozvoji firem. Pracovníci si těmito školeními zvyšují své profesní znalosti, což má ve svém důsledku také ekonomické dopady pro společnost. Základem úspěchu v současném

konkurenčním prostředí jsou kvalifikovaní a vzdělaní zaměstnanci, tito pak nemají problém uplatnit se na trhu práce, snižuje s tím nezaměstnanost.

Při zrušení podpor z evropského fondu by se to nemalou měrou projevilo negativně i na ekonomických výsledcích KONGRESPARKU. 85% tržeb plyne firmě právě z toho titulu, že zařizuje školení firmám, které je financují z fondů EU.

Růst cen na hotelech

V současné době je pro firmu přínosem přetrvávající pokles návštěvnosti v ubytovacích zařízeních. Počet přenocování v hotelích v Česku nijak dramaticky nevzrostl, také průměrná doba přenocování se neustále snižuje. Tato situace umožňuje společnosti Valero s.r.o. sjednávat s hotely zajímavé ceny pro své klienty, jednotlivé ubytovací zařízení dávají přednost jistotě obsazení účastníky kurzů i na úkor poskytnutí nižších cen, než nejistému čekání na nahodilého zákazníka.

Ceny ubytování jsou naštěstí pro firmu na historických minimech a na vyšší úroveň se vracejí jen velmi pomalu. Pokud ovšem dojde k obratu tohoto stavu a majitelé hotelů a penzionů se rozhodnou na toto reagovat zvýšením cen za poskytnuté služby, toto rozhodnutí se bude muset projevit i v následném vyúčtování klientům firmy Valero s.r.o. Pro firmu by to znamenalo velkou obtíž hlavně z důvodu dlouhodobých kontraktů, kde jsou předem domluveny ceny pro konečné zákazníky – jedná se o ceny navržené v nabídkách, které se zasílají do výběrových řízení na zajištění doplňkových služeb při školeních financovaných z fondů Evropské unie. Zatím ale firmy využívá momentální příznivé situace na trhu s ubytovacími službami.

4.4 Portfolio analýza

Portfolio analýzy patří ke konečné fázi strategického plánování. Podnik se musí rozhodnout, které podnikatelské aktivity by měl rozvíjet nebo udržovat nebo kterých se zbavit. V případě společnosti Valero s.r.o. bude zjištěno, na kterou skupinu klientů se má zaměřit a která naopak nebude přinášet žádné zisky.

4.4.1 Matice GE

Na základě přání firmy bude portfolio analýza provedena jen pomocí matice GE. Bude zjištěno, na kterou skupinu klientů se má Valero s.r.o. zaměřit a která naopak firmě přináší nízké tržby. Společnost si přeje vědět, jaká je atraktivnost trhu pro nabízení služeb u daných klientů a jaké je v tomto případě konkurenční postavení firmy.

Byly zjištěny 4 skupiny klientů, kteří poptávají u společnosti služby, a to:

- klienti ESF (firmy, které financují své akce, hlavně školení, z Evropských sociálních fondů) – přímý kontakt s těmito klienty...A,
- klienti – vzdělávací agentury (agentury, které školí firmy využívající dotace EU; organizace školení probíhá v rámci komunikace s agenturami)...B,
- klienti mimo ESF (ostatní společnosti, které si firemní akce financují z vlastních prostředků)...C,
- kongresy...D.

Následně byly pro určeny faktory, které nejvíce ovlivňují konkurenční postavení firmy Valero s.r.o. a atraktivnost odvětví, ve kterém společnost působí. Na konkurenční postavení má vliv znalost trhu a zákazníků, kvalita služeb a relativní ziskovost. U atraktivnosti odvětví to je intenzita konkurence, vznikající ohrožení a příležitosti a kapitálová náročnost. Po konzultaci s firmou byly jednotlivým faktorům přiřazeny váhy důležitosti každého faktoru a bodová škála hodnocení, která je 0-5, kdy 0 je nízká u atraktivnosti odvětví a slabá u konkurenčního postavení. Aby se dosáhlo výsledného hodnocení, musí se jednotlivé váhy vynásobit vždy bodovým ohodnocením u konkrétního faktoru.

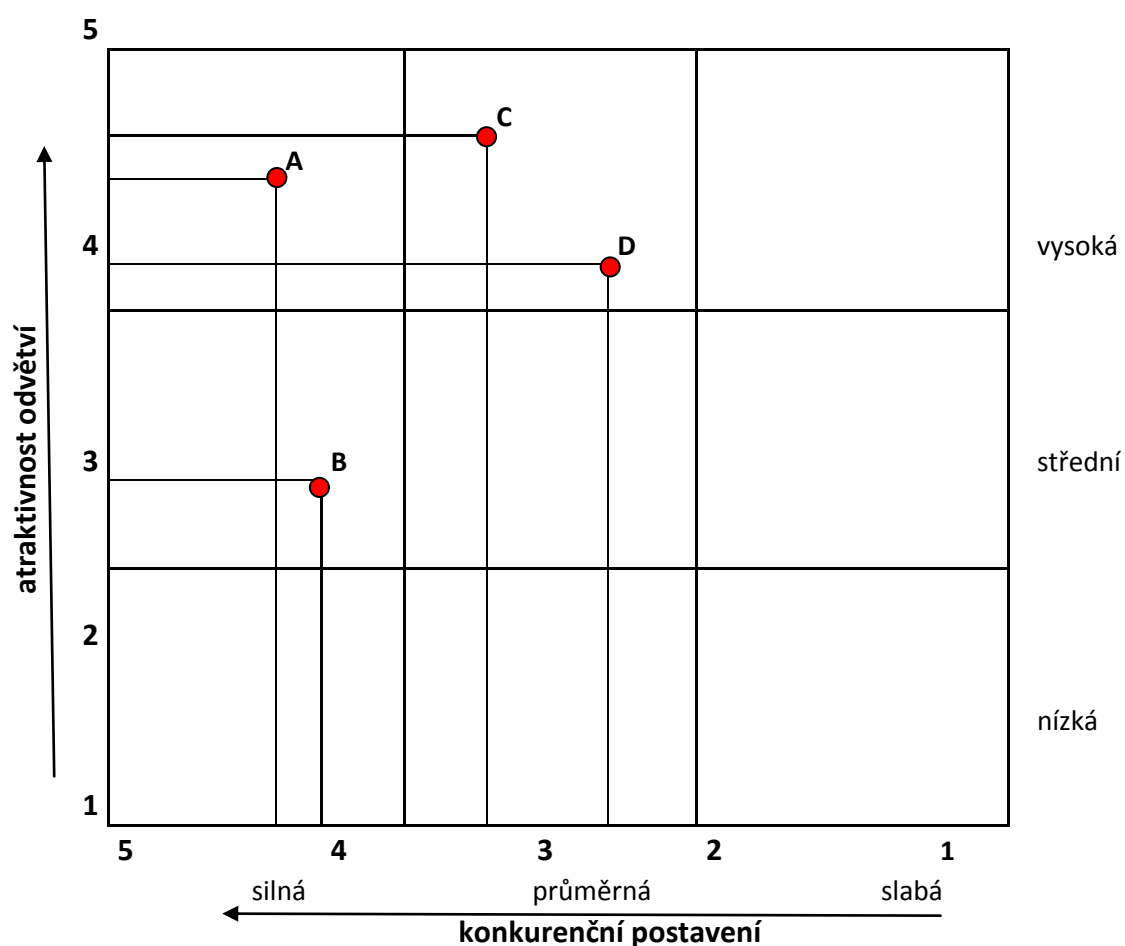
Atraktivnost odvětví - kritérium	Váha	Hodnocení odvětví							
		A		B		C		D	
Intenzita konkurence	0,45	4	1,8	3	1,35	5	2,25	4	1,8
Ohrožení a příležitosti	0,35	5	1,75	3	1,05	4	1,4	4	1,4
Kapitálová náročnost	0,20	4	0,8	2	0,4	4	0,8	4	0,8
Celkem	1		4,35		2,8		4,45		4

Tab. 4.2 Tabulka hodnocení atraktivnosti odvětví, vyplněno na základě interních materiálů.

Konkurenční postavení - kritérium	Váha	Hodnocení odvětví							
		A		B		C		D	
Znalost trhu a zákazníků	0,40	5	2,0	5	2,0	3	1,2	2	0,8
Kvalita služeb	0,35	5	1,75	4	1,4	4	1,4	4	1,4
Relativní ziskovost	0,25	4	1,0	3	0,75	4	1,0	4	1,0
Celkem	1		4,75		4,15		3,6		3,2

Tab. 4.3 Tabulka hodnocení konkurenčního postavení, doplněno na základě interních materiálů.

Na základě výsledků hodnocení u atraktivnosti odvětví i konkurenčního postavení je znázorněno umístění jednotlivých klientů v matici GE. Dle toho, v jakém kvadrantu matice se bude klient nacházet, firma může určit, kteří klienti jsou pro ni důležití.



Obr. 4.3 Matice GE, vytvořeno na základě výsledků hodnocení.

Rozložení podnikatelských aktivit, v tomto případě klientů, je vyhovující, jelikož se aktivity nenacházejí ve všech kvadrantech, ale jsou uspořádány pospolu. Shrnutí výsledků matice je následující:

- V kvadrantu s vysokou atraktivností odvětví a silným konkurenčním postavením firmy se nachází klienti Evropských sociálních fondů, ze kterých čerpají prostředky na školení. Firma Valero s.r.o. by těmto klientům měla nabízet i nadále své služby, příp. tyto služby rozšířit a udržet si postavení, které si u těchto klientů získala.
- V kvadrantu s vysokou atraktivností odvětví, ale průměrným konkurenčním postavením firmy se nachází hned tři typy klientů, a to klienti mimo ESF a kongresoví klienti. Zde by společnost měla budovat vztahy s těmito klienty, aby u nich zaujala vedoucí postavení. Dosáhnout toho může větší nabídkou služeb.
- Střední atraktivnost odvětví a silné konkurenční postavení, tak v tomto kvadrantu se nachází vzdělávací agentury, se kterými společnost spolupracuje. Postavení tohoto klienta přináší firmě zisky, měla by se ale snažit investovat do jiných segmentů, aby přilákala větší počet zákazníků.

Největším přínosem pro firmu jsou klienti ESF. Jelikož má ale dostatečný finanční potenciál, měla by investovat i do rozšíření nabídky služeb pro klienty mimo ESF. Jestliže se ale v budoucnu budou rušit dotace EU, tak klientů ESF bude ubývat. Proto je pro firmu velmi důležité, aby přilákala a udržela si zákazníky z řad mimoprojektových odběratelů.

5. SHRNUTÍ A DOPORUČENÍ

Tato část bude zaměřena na zpracování výsledků výše provedených analýz, a to PEST analýzy, analýzy konkurence, SWOT analýzy a portfolio analýzy (matice GE). Po zhodnocení budou firmě doporučeny změny, které by měla aplikovat, aby měla i nadále vysokou konkurenceschopnost, udržela klienty, přilákala nové a zvýšila svou ziskovost.

5.1 Shrnutí

Pro zhodnocení konkurenceschopnosti společnosti Valero s.r.o. byly důležité informace, kterých se dosáhlo na základě provedení výše zmíněných analýz. Při hodnocení se jasně určily konkurenční výhody a nevýhody společnosti.

5.1.1 Konkurenční výhody

Valero s.r.o. se zabývá zajištěním kongresů, školení, teambuildingů, outdoorových akcí, firemních večírků a další. V této oblasti dokáže uspokojit přání širokého spektra klientů. Mezi klientelu patří:

- firmy, které chtějí zorganizovat akce mimo projekty Evropského sociálního fondu,
- firmy, které v rámci projektů ESF, chtějí zorganizovat školení,
- vzdělávací agentury, které žádají o pomoc při realizaci školení,
- klienti žádající uspořádání velkých kongresů.

I za tak krátkou dobu jakou je Valero s.r.o. na trhu, si získalo řadu významných firem, od kterých dostalo velmi dobré reference. Společnost má velmi dobré postavení i vůči svým dodavatelům, vyjednávací vliv je značný a tak může pak svým klientům sjednat velmi výhodné podmínky spolupráce.

Po celou dobu realizace zakázky podnik komunikuje jen s jedinou osobou, která se stará o veškerou organizaci. Realizátor ví, že každá firma je jiná, proto uplatňuje individuální přístup v řešení, navrhne takové varianty, které jsou nejbližší představám a hodnotám podniku, nastaví si s firmou takové podmínky komunikace, které vyhovují oběma stranám.

Další výhodou společnosti je, že má dostatek kapitálu na svůj rozvoj. Může tedy flexibilně a skoro ihned reagovat i na příležitosti, které si žádají okamžitou finanční podporu.

5.1.2 Konkurenční nevýhody

Zatím nejpodstatnější nevýhodou je závislost na dotacích EU. 85% se na tržbách podílí právě firmy, které dotace EU čerpají pro školení svých zaměstnanců, která posléze Valero s.r.o. organizuje. Jestliže by Evropská unie po roce 2013 neschválila další operační programy, společnost by to znatelně pocítila na své ziskovosti.

Parametry spolupráce mezi KONGRESPARKEM a klienty závisí na tom, jaké podmínky firma vyjedná se svými dodavateli. Mezi dodavatele společnosti patří hotely, restaurace, penziony a cateringové firmy. Jestliže by tyto firmy zvýšily své ceny, znamenalo by to navýšení cen pro konečného zákazníka. Tímto by však mohla být narušena spolupráce s klienty. Zvýšení cen na hotelích by znamenalo ztrátu ziskovosti společnosti hlavně u dlouhodobých kontraktů s odběrateli, kde jim jsou přislíbeny fakturační ceny.

K dalším nevýhodám oproti konkurenci patří odlišnost v nabízených službách, a to například: Valero s.r.o. nezařizuje překladatelské a tlumočnické služby, mezi zaměstnance nepatří odborní lektori (ať už na manažerské, počítačové či jazykové kurzy). Většina firem, které nabízí stejné nebo podobné služby má dále svou činnost rozšířenou o cestovní agenturu a krom firem či asociací se zaměřují i na fyzické osoby.

5.2 Doporučení

Po shrnutí výsledků analýzy je řada na navrhnutí doporučení, které by firmě Valero s.r.o. pomohly udržet si dobré postavení na trhu a být ještě silnější pro konkurenci.

Vzhledem k tomu, že společnost je v dobré finanční situaci, mohly jí být navrženy i taková doporučení, která jsou dlouhodobého charakteru a finančně náročnější, jako výstavba, příp. pronájem vlastních školících prostor a založení poboček mimo území České republiky. Mezi další návrhy patří: rozšíření předmětu činnosti a zaměření na fyzické osoby.

5.2.1 Rozšíření předmětu činnosti

KONGRESPARK má již v dnešní době bohatou nabídku služeb. Jelikož však firma má dostatečný potenciál, určitě by pro ni bylo dobré zvážit rozšířit svou činnost. V oboru

nevyčerпали ještě všechny své možnosti, takže cestou by mohlo být založení cestovní agentury. V dnešní době mnoho lidí, nejen firem, rádi svěří plánování svých akcí do rukou k tomu určených specializovaných odborníků. Valero s.r.o. by tak pomocí cestovní agentury mohla organizovat a pořádat zájezdy, zábavné a sportovní akce, zajišťovat činnost průvodců. Díky činnosti cestovní agentury by se i řady klientů rozšířily o fyzické osoby.

5.2.2 Zaměření na fyzické osoby

Mezi největší klientelu doposud patří firmy, asociace, vzdělávací agentury. Velkým přínosem pro firmu by bylo, kdyby začala nabízet služby i fyzickým osobám, a to například tipy na výlety (hrady, zámky, zoo, zahrady aj.), víkendové pobytové programy (wellness, lázně, romantické víkendy, adrenalinové víkendy atd.) Rozšíření nabídky služeb pro ně by nebylo nijak finančně náročné. Jelikož má společnost dostatečně velkou dodavatelskou síť, může nabídnout už nyní mnoho míst pro případné aktivity lidí. Samozřejmostí by bylo na základě velikosti poptávky i rozšíření sítě dodavatelů.

Změnu by ovšem potřebovala webová stránka firmy, která je nyní zaměřena jen na nabídku služeb společností. Vhodné by bylo vytvoření virtuálních prohlídek, rozšíření parametrů vyhledávání v typu objektu např. o wellness, lázně apod.

Jestliže by firma rozšířila svou činnost ještě o výše zmíněnou cestovní agenturu, mohla by větší skupině osob nabídnout i zajištění programu během tohoto pobytu. Zde by bylo dobré vhodné proškolení buď stávajících zaměstnanců, nebo výběr nových, kteří by se specializovali jen na služby pro fyzické osoby.

5.2.3 Založení poboček mimo území ČR

V poslední době se zvyšuje poptávka tuzemských firem po zajištění akcí za hranicemi Česka. Jedná se hlavně o zajištění víkendových teambuildingů, outdoorů. Nejpoptávanější lokalitou jsou slovenské hory. Na základě průzkumu bylo zjištěno, že české firmy nemohou takovou akci poptat přímo u slovenských firem, jelikož na Slovensku neexistuje mnoho společností typu Valero s.r.o. Tím pádem jsou i slovenské podniky ochuzeny o možnosti využití takových služeb. KONGRESPARK by tak měl zvážit možnost otevření pobočky

ve Slovenské republice. Firma by získala nové klienty z řad slovenských společností a také by rozšířila síť hotelů, což by pro české firmy i fyzické osoby byla jistě lákavá nabídka.

5.2.4 Vlastní školící prostory

Za dobu, kterou KONGRESPARK zajišťuje školení pro různé společnosti, ví, které lokality jsou nejvíce poptávány. Bohužel se občas přihodí situace, kdy je poptávka po jednom místě ve stejném termínu tak vysoká, že firma není schopna splnit požadavky všech klientů. Této situaci by mohla předejít výstavbou, příp. pronajmutím nebo koupí svých vlastních školících prostor. Nejefektivnější by byla výstavba prostor v kraji Středočeském, Jihomoravském a Moravskoslezském. Vlastní prostory by byly ideálním řešením pro jednodenní kurzy, kde není požadavek na ubytování. Tím pádem by tak byly volné salonky na hotelích pro firmy, které u svých školení ubytování požadují. Vlastní školící prostory by společnosti přinesly taky jistý obnos finančních prostředků, což může být pro firmu velmi motivujícím podnětem.

6. ZÁVĚR

Každá společnost chce ve svých výsledcích zaznamenat zvýšení konkurenceschopnosti, zlepšení postavení na trhu, zvýšení ziskovosti. Uspěje jen ta firma, která se prokáže silnější, přijde s lepšími nápady, poroste rychleji. Proto je pro podnik důležitá každá rada, informace, která ji dopomůže k dosažení výsledků, která bude znamenat příležitost. Podnik sám se musí snažit ve správném určení svých silných stránek, odhalení těch slabých. Vymezení faktorů, které pro něj mohou být ohrožením a které naopak přiléhají.

Diplomová práce byla zaměřena právě na zjištění konkurenceschopnosti podniku, a to firmy Valero s.r.o. Bylo využito několik analýz, které pomohly ke zhodnocení situace podniku. Pomocí PEST analýzy byly vybrány faktory ekonomické, politické, sociální a technické, které podnik nějakým způsobem ovlivňují. Analýza konkurence poukázala na to, jaký vyjednávací vliv má firma se svými dodavateli a odběrateli, zda ji může ohrozit vstup nové konkurence a jaké ohrožení může očekávat od konkurence stávající. SWOT analýza poukázala na silné a slabé stránky podniku. Mezi ty silné se určitě řadí vůdcovství firmy na trhu v oblasti pořádání školení v rámci Evropských sociálních fondů a dlouhodobé kontrakty. Nejzávažnější slabou stránkou podniku je paradoxně závislost na dotacích ESF. V případě zrušení těchto dotací, by to pro firmu znamenalo ztrátu až 85% tržeb. Zrušení dotací je vedle nové konkurence a růstu cen na hotelích také ohrožením podniku. Příležitost společnost má v nabídce služeb v jiné zemi, rozšíření předmětu činnosti a s tím související zaměření na fyzické osoby. Dále byla provedena portfolio analýza, kdy na přání firmy byla využita matice GE. Výsledek hodnocení, který se do matice zanesl, ukázal, které podnikatelské aktivity (v tomto případě se jednalo o klienty), jsou pro firmu tím nejlepším, a kterým by naopak měla věnovat menší pozornost. Společnost by se měla zaměřit hlavně na klienty ESF, nejen nyní, kdy pro ně organizuje školení, ale také v budoucnu, kdy se právě tito klienti mohou stát zákazníky, kteří budou po firmě požadovat zorganizování akcí, které budou hradit z vlastních prostředků. Bude však růst i zájem klientů mimo ESF a fyzických osob, a to úměrně s tím, jakou novou nabídkou služeb firma zákazníky osloví.

Pokud si KONGRESPARK zachová svůj nastavený standard v oblasti poskytování služeb a bude ho nadále zvyšovat, vstup konkurence by pro něj neměl pak znamenat větší nebezpečí. Společnost Valero s.r.o. se může proti růstu konkurence bránit. Musí ale neustále

přemýšlet, být neustále lepší než případní přímí konkurenti, minimalizovat jejich šance na obsazení většího tržního podílu. Společnost však musí důsledně analyzovat přímou i nepřímou konkurenci, aby ukrajování tržních podílů bylo na jejich úkor. Je třeba si uvědomit, že při boj o zákazníka jsou vlastně konkurenti všichni výrobci, prodejci a poskytovatelé různých služeb a tuto skutečnost zahrnovat do svého marketingového rozhodování.

Díky získaným informacím mohly být firmě navrhnuty opatření, které jí pomohou k získání většího počtu klientů, k udržení dobrého postavení na trhu, k vyšší ziskovosti a v boji proti konkurenci. Mezi návrhy patří rozšíření předmětu činnosti, zaměření společnosti na fyzické osoby, založení poboček mimo Českou republiku a vlastní školící prostory.

Cílem práce bylo zjistit, v jaké situaci se společnost Valero s.r.o. nachází, jak na ni působí vnější a vnitřní prostředí a na základě výsledků navrhnout opatření. Tento cíl se podařilo vyplnit. Tato práce by měla být pro firmu přínosem novým informací.

Seznam použité literatury

1. DONNELLY, J. H.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
2. HAVLÍČEK, K.; KAŠÍK, M. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. 172 s. ISBN 80-7261-120-8.
3. HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. *Založení a řízení nového podniku*. Praha: Victoria Publishing, 1996. 501 s. ISBN 80-85865-07-6.
4. HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 204 s. ISBN 80-247-0447-1.
5. KOTLER, P. *Marketing management*. 7. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992. 789 s. ISBN 80-85605-08-2.
6. LUDVÍK, L. *Rozvoj mikroregionálního podnikatelského prostředí*. 1. vyd. Háj ve Slezsku: MAJ, 2000. 124 s. ISBN 80-86458-03-2.
7. MEFFERT, H. *Marketing – management*. Praha: Grada Publishing, 1996. 552 s. ISBN 80-7169-329-4.
8. MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. Praha: Grada Publishing, 2005. 198 s. ISBN 8024712776.
9. PORTER, M. E. *Competitive Strategy*, New York: Free Press, 2004. 396 s. ISBN 0-7432-6088-0.
10. SYNEK, M. *Podniková ekonomika*. 4. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 474 s. ISBN 80-7179-892-4.
11. TOMEK, J. *Základy strategického marketingu*. Plzeň: Vydavatelství Západočeské univerzity, 1998. 307 s. ISBN 80-7082-444-1.
12. VEBER, J.; SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

Seznam internetových zdrojů

13. Vnější prostředí podniku [online]. [cit. 2010-12-30]. Dostupný z WWW: <<http://www.promarketing.cz/view.php?cislocclanku=2002102807>>.

14. Makroprostředí podniku [online]. [cit. 2010-12-30]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/marketing-situace-analyza-predikce-vyvoj/1001663/55094/#b11>>.
15. Vnitřní prostředí podniku [online]. [cit. 2010-12-30]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/marketing-situace-analyza-predikce-vyvoj/1001663/55094/#b12>>.
16. Vnitřní prostředí podniku [online]. [cit. 2010-12-30]. Dostupný z WWW: <<http://www.czech-engineering.com/management/7.html>>.
17. PEST analýza [online]. [cit. 2011-03-16]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>>.
18. PEST analýza jako součást strategického řízení [online]. [cit. 2011-03-16]. Dostupný z WWW: <http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=1104>.
19. SWOT analýza [online]. [cit. 2011-03-20]. Dostupný z WWW: <<http://strategie.rect.muni.cz/?cs/Hodnoceni-studijnich-oboru/Jak-psat-SWOT-analyzu>>.
20. Portfolio analýzy [online]. [cit. 2011-03-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/metody-marketingove-situacni-analyzy/1001663/55296/>>.
21. Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob [online]. [cit. 2011-04-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.az-data.net/dan-z-prijmu-pravnickych-osob.php>>.
22. Společnost Easy Day [online]. [cit. 2011-04-16]. Dostupný z WWW: <http://www.easy-day.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=54&Itemid=75&lang=cs>.
23. Profil společnosti OTTIMA a.s. [online]. [cit. 2011-04-16]. Dostupný z WWW: <http://www.ottima.cz/?page_id=2>.
24. Počet vysokoškolsky vzdělaných [online]. [cit. 2011-04-16]. Dostupný z WWW: <<http://www.cuni.cz/IFORUM-9646.html>>.
25. Operační programy v letech 2004-2006 [online]. [cit. 2011-04-17]. Dostupný z WWW: <<http://www.esfcr.cz/04-06>>.
26. 16. Operační programy v letech 2007-2013 [online]. [cit. 2011-04-17]. Dostupný z WWW: <<http://www.esfcr.cz/07-13>>.

27. Obchodní zákoník


28. Interní materiály firmy

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на ве́доміі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomové (bakalářské) práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 29. dubna 2011


.....
Bc. Martina Seidlerová

Adresa trvalého pobytu studenta:

Bitov 126, 743 01 Bílovec

